جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية

إياد طه الرواشده

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الادارة العامة قسم الادارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤته

مؤته

عمادة الدراسات العليا

إجازة رسائل جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب اياد طه الرواشدة

" اثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة في الاردن".

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة .

القسم : ادارة عامة

الاسم	التوقيع	التاريخ	
د. نضال صالح الحوامدة	[توقيع]	٢٠٠٤/٥/٩	مشرفا
أ.د. حلمي شحادة	[توقيع]	٢٠٠٤/٥/٩	عضوا
د. صلاح الدين الهيتي	[توقيع]	٢٠٠٤/٥/٩	عضوا
د. اكثم الصرايرة	[توقيع]	٢٠٠٤/٥/٩	عضوا

عميد الدراسات العليا

د.ذياب البداينـــة

الإهداء

إلـــى الغائب الذي لا يحضر، والحاضر الذي لا يغيب إلى روح والدي رحمه الله إلـــى نبع الحنان وإشعاعه وإدامته إلى أمي الحبيبة أمد الله في عمرها إلى رمز التضـــحية إحتراماً وتقديراً، إلى أخي أسامه أمد الله في عمره إلى من عاشوا معي الحياة بحلوها ومرها، إلى أخواتي وإخواني وأبنائهم وفقهم الله. وإلى كل من ساهم في هذا الجهد أهدي ثمرة تعبي.

إياد طه سليمان الرواشده

شكر وتقدير

أتقدم وأنا أعُد اللمسات الأخيرة في رسالتي بخالص شكري وعظيم تقديري إلى الدكتور الفاضل نضال الحوامدة، الذي أشرف على هذه الدراسة، منذ أن كانت فكرة إلى أن اكتست حلتها هذه، والذي ما انفك يوماً من تقديم العون والمساعدة، سائلاً المولى عز وجل أن يديم عليه لباس الصحة و العافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من الدكتور صلاح الدين الهيتي، والدكتور علي الضلاعين، والسيد أحمد علي الصرايره، والسيده عبير الفاعوري ، والأنسة نور الرواشده ، لما قدموه لي من مساعدة ومشورة أثناء كتابة الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل المحكمين الذين منحوني من وقتهم وجهدهم ما مكنني من إتمام إعداد أداة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتقبلهم مناقشة هذه الرسالة، والتي سوف يكون لملحوظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة. أيضا أتقدم بالشكر إلى أساتذتي في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤته.

أيضاً أتقدم بالشكر للدكتور هايل الفقراء على مراجعته اللغوية للرسالة.

إياد طه سليمان الرواشده

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

أياد طه الرواشده

جامعة مؤتة، 2004

هـدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (556) عضواً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأبعاد التراجع التنظيمي والثقة التنظيمية، ومعاملات الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج ووضعت التوصيات الهامة التي تساهم في معرفة اثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية.

Abstract

The Effect of Organizational Decline up on the Organizational Trust in Jordanian Public enterprises.

Eyad T. Al Rawashdeh

Mu'tah University, 2004

The study aimed at analyzing the effete of organizational decline up on the organizational trust in Jordanian Public enterprises.

To achieve the goals of this study, questionnaire was designed and developed as an instrument to collect the data, A sample was chosen randomly from nine public enterprises. The sample was (556) employees. The statistical package of social science (SPSS. 10) was used to analyze the data, In order to answer the questions of the study, the Means, Standard Deviation and Persons Correlation Multiple Regression was used to test the hypotheses of the study.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تتميز المؤسسات الإدارية، خاصة الحكومية منها، بوجودها في عصر النمو والتطور السريع، وتفاعلها مع بيئة تتناقص مواردها المحدودة بشكل مستمر مما يفرض عليها ضغوطا كبيرة في التكييف ومواجهة التحديات الصعبة، ومن هنا فإن الكثير من هذه المؤسسات في ظروف التوسع تعاني قصوراً في الأداء وضعفاً في الإنجاز، وتصبح هنالك ضرورة ملحة للمحافظة على الفاعلية والتعامل مع النمو الذي يعد أحد اكثر مشكلات الإدارة صعوبة، فتعمد هذه المؤسسات إلى تقليص في حجم نشاطاتها وعملياتها وتخفيض أعداد العاملين فيها من أجل مواجهة واقع مفروض من داخل أو من خارج المؤسسة، وهذا ما يشار إليه ببداية عملية التراجع التنظيمي (Organizational Decline)

وبالرغم من أهمية التراجع التنظيمي كمرحلة أساسية في دورة حياة المنظمة التي تتميز بوجود أربع مراحل هي: الميلاد، والنمو، والنضج، والتراجع إلا إن دراسة ظاهرة التراجع التنظيمي لم تجد إلا اهتماماً قليلا يعكس النظرة السائدة في المجتمعات التي تركز دائما على النمو التنظيمي كمؤشر من مؤشرات النجاح المؤسسي، حيث يتم التعامل مع المنظمات المتراجعة باعتبارها حالات فريده وأحيانا استثنائية تعكس إدارة سيئة. وقد بدأت هذه النظرية بالتغير منذ مطلع التسعينات وأصبحت ظاهرة التراجع التنظيمي أمراً حتمياً يواجه المؤسسات في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتغيرة باستمرار، وهذه المعطيات والتحديات تتطلب معالجة التراجع التنظيمي بصورة صحية وسليمة للعمل على تخليص المنظمات مما اعتراها مع مرور الزمن من ترهل وفقدان للحيوية، والقدرة على الإنجاز والتطور لتتمكن المؤسسات بعدها من الانطلاق من جديد في دورات الحياة التنظيمية حتى لا تنتهي إلى الإخفاق والتدهور في النهاية.

كما أن عالم المنظمات اليوم في سعيها لتقديم خدماتها النوعية المميزة، أصبحت تعول على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معا، وذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين أنفسهم على مختلف مستوياتهم التنظيمية وبين التنظيم وأهدافه. في ضوء هذا الوضع، تصبح الحاجة الى الاهتمام والاستثمار الإنساني مؤاز في الاهتمام في الجوانب المادية والتقنية في التنظيم، إن لم تكن اكثر إلحاحا.

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في مستوى التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ويؤمل من نتائجها أن يتم إماطة اللثام عن مستوى التراجع التنظيمي، وطرق هذا الموضوع من هذا الجانب لا يعني الإحاطة بكل جوانب التراجع التنظيمي والثقة التنظيمية وابعادهما، ذلك أن هذا يتطلب الكثير من البحث والدراسة ليبقى الطريق متاحا أمام دراسات أخرى لتسهم في كشف المزيد من العوامل المؤثرة في التراجع التنظيمي.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد واكب تعاظم الدور الذي تقوم به أجهزة الإدارة العامة في العالم بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، إنشاء العديد من المؤسسات الحكومية من جهة، واتساع مهامها في تنظيم وممارسة هذه النشاطات وزيادتها زيادة مطردة وبمعدل سريع من جهة أخرى، حيث أصبحت تقوم بدور رئيسي جدا وتكاد تحمل كافة المهام الرئيسية المتعلقة بالتنمية في غياب القطاع الخاص الفعال، فتوسعت توسعا كبيرا في التوظيف حتى اصبح القطاع العام هو نقطة الجذب والاستقطاب لمعظم الموارد البشرية، لما يتميز به من تقاعد وضمان اجتماعي واستقرار وظيفي وسلطة رسمية. كل ذلك أدى إلى ضعف في كفاءة الأجهزة الحكومية وساهم في ظهور بعض المشكلات الإدارية.

وكانت النتيجة وجود ظاهرة التراجع التنظيمي والتي تجسدت في هذه المؤسسات بإبعادها المختلفة كانخفاض مستوى الأداء وانخفاض مستوى الرضا

وانخفاض مستوى الولاء والتضخم الوظيفي ومقاومة التغير والصراع التنظيمي وارتفاع مستوى ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي وغياب المؤسسة وغياب الشفافية.

في ضوء ذلك يمكن القول إن مظاهر التراجع التنظيمي متعددة ومتشابكة الأمر الذي يصعب معه تحديد جميع العوامل المكونة لهذا التراجع وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على بعض أبعاد ظاهرة التراجع التنظيمي وأثرها على الثقة التنظيمية للمؤسسات الحكومية.

3.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة ضمن الإطار الذي حدد لها للتعرف على مستوى التراجع التنظيمي واثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية إلا أن ذلك ليس هدف الدراسة الوحيد بل تحاول الدراسة كذلك:

1. التعرف على مستوى التراجع التنظيمي وابعاد هذه الظاهرة في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.
2. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.
3. تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة وابعادها (التراجع التنظيمي) من جهة وبين المتغير التابع وابعاده (الثقة التنظيمية)من جهة أخرى.
4. تحليل اثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.
5. إمكانية التوصل إلى توصيات بناء على نتائج الدراسة وتقديمها لمساعدة الإداريين في المؤسسات العامة في معالجة بعض مظاهر التراجع التنظيمي.

4.1 أهمية الدراسة

إن دراسة مستوى التراجع التنظيمي واثرة في الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تستمد أهميتها من خلال:

1. إنها دراسة تحاول وضع إطار فكري ونظري عن ظاهرة التراجع التنظيمي والتعرف على بعض أبعاد هذه الظاهرة الجديدة القديمة، والتي لم تغطيها أدبيات نظريات التنظيم العربية تغطيه شاملة.
2. إنها دراسة تسعى لملء بعض الفراغ أو النقص في توافر الدراسات الميدانية والأبحاث المتعلقة بظاهرة التراجع التنظيمي والخصائص التنظيمية السلبية المرتبطة بها.
3. إنها دراسة اختارت مجتمعاً هاماً ويلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية الشاملة وهو المؤسسات العامة الأردنية.
4. إنها دراسة تحاول التعرف على مستوى التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في الأردن والذي يعتبر خطوة أساسية نحو التشخيص العلمي السليم لهذه الظاهرة الملموسة التي تعوق نمو الجهاز الإداري وتطويره.
5. إنها دراسة حاولت ربط مستوى التراجع التنظيمي بالثقة التنظيمية والتي لم تقوم بها أي دراسة أخرى. إذ إنها تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى في المجال الأكاديمي حول هذه الظاهرة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التراجع التنظيمي

إن للمنظمة دورة حياة تتكون من مجموعة من المراحل المتعاقبة Organizational Life Cycle والمسار الذي تمر به المنظمة عبر هذه الدورة، يختلف باختلاف طبيعتها أو ظروفها، فضلاً عن أن طول كل مرحلة من هذه المراحل، يتفاوت من منظمة لأخرى. أن كل منظمة في أية لحظة زمنية تتواجد في إحدى مراحل دورة حياتها، ومن ثم تختلف خصائصها وسماتها المميزة عن غيرها من المنظمات(Cameron & Zammuto,1984) . وعلى الرغم من تفاوت النماذج النظرية والأطر البحثية التي تعرضت لدورة حياة المنظمة،إلا أن هنالك تماثلاً بين العضوية التنظيمية والعضوية البيولوجية فالمنظمات تولد وتنمو وتنضج وفي النهاية تموت، ويكاد المعنيون بدراسة المنظمات أن يتفقوا على وجود أربع مراحل أساسية هي:(1) مرحلة الميلاد Brith Stage(2) مرحلة النمو Growth Stage(3) مرحلة النضج Maturity Stage(4) مرحلة التراجع Decline Stage .

وفيما يلي إيجاز لخصائص كل مرحلة.(Cameron , Whetten & Myuno 1987)

1. **مرحلة الميلاد Brith Stage** : إن أهم ما يميز المنظمة في مرحلة الميلاد-بصفة عامة- هو صغر الحجم وحداثة النشأة، فضلاً عن تركز صلاحيات صنع القرار لدى فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد هم في الأغلب المالكون،بالإضافة إلى أن المنظمة تقوم بإنتاج نمط واحد من السلع أو (الخدمات)، يتم تصريفه لنوعية واحده من العملاء، ويترتب على ذلك بطبيعة الحال، إن تتصف الأسواق التي يتم التعامل معها بدرجة ملموسة من الاستقرار، حيث تتجنب المنظمة في هذه المرحلة بقدر الإمكان المواجهة المباشرة مع المنافسين. والمشاهد أن مرحلة الميلاد تتطلب جهوداً ترويجية غزيرة،

ومحاولات مكثفة ومستمرة للتعرف على نقاط الضعف في منتجاتها ونشاطاتها المختلفة، بهدف تلافيها أو القضاء عليها.

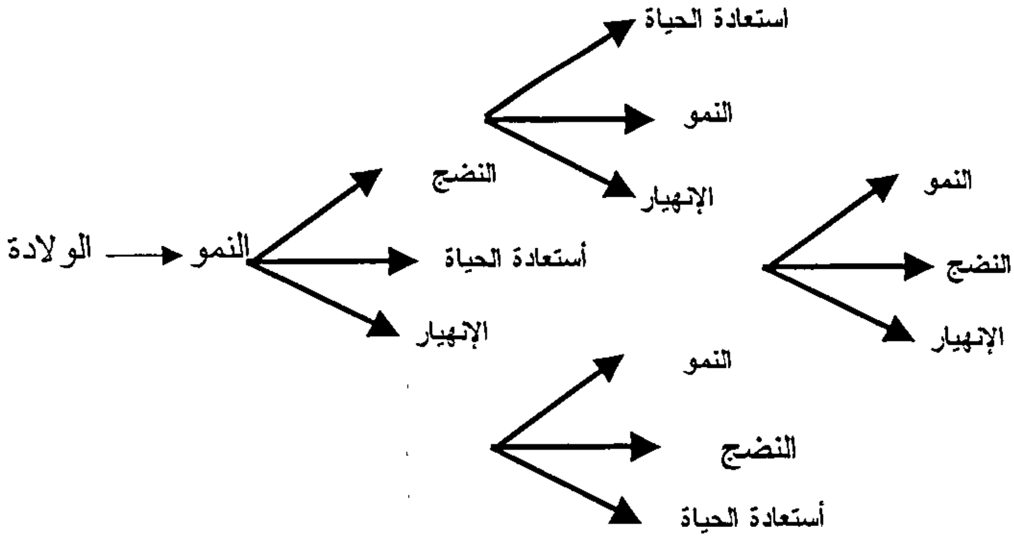
2 – **مرحلة النمو Growth Stage**: تتميز المنظمة في مرحلة النمو بالقدم النسبي وبكبر الحجم، وانفصال الإدارة عن الملكية، وظهور طبقة المديرين المحترفين الذين يشغلون الكثير من مراكز السيطرة وصنع القرار، والأسواق تتسم بعدم الاستقرار بفعل تزايد حدة المنافسة، وتعدد خطوط الإنتاج والعملاء ويتوقف نجاح المنظمة على مدى كفاية عمليتي الإنتاج والتوزيع. وفي هذه المرحلة تهتم المنظمة بالإعلان عن علامتها التجارية كما تميل إلى الأخذ باستراتيجية تفضيل السلعة، والتي في ظلها يتم تصنيع المنتجات وفقاً لخصائص ومواصفات تلائم حاجات المشترين ورغباتهم .

3- **مرحلة النضج Maturity Stag**: تتصف المنظمة في مرحلة النضج بزيادة القدم، ويتضخم حجمها مقارنه بمنافسيها، كما تتقلص سيطرة ملاكها بدرجة كبيرة، وتنتقل صلاحيات التصرف إلى مجلس الإدارة .وتتميز الأسواق في هذه المرحلة بقدر من الاستقرار النسبي مقارنه بمرحلة النمو نتيجة لعدم تغيير خط المنتجات ونوعية العملاء غير أن زيادة حدة المنافسة خلال هذه المرحلة يرتب تناقصاً في الأرباح، حيث تنخفض الأسعار وترتفع تكلفة التسويق. وتستمر المبيعات في الزيادة بمعدل متناقص لفترة ما حتى تصل إلى مرحلة الثبات. ويلاحظ كذلك أن العرض يزيد عن الطلب في السوق مما يتطلب قيام المنظمة بحملات ترويجية ضخمة، مع التركيز على المزايا النسبية لعلاقتها التجارية، حتى تتمكن من توجيه دفة الطلب لصالحها.

4- **مرحلة التراجع Decline Stage** : تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل دورة حياة المنظمة وفي ظلها تتجه المبيعات إلى التراجع وتنخفض الأرباح تدريجياً. وتظهر مدى خطورة الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون السلعي ونتيجة لزيادة الإنتاج والعرض على الطلب؛ فان السعر يصبح هو سلاح المنافسة الرئيسي. وبالتالي تضطر المنظمة لأحداث تخفيضات ملموسة في جهودها التسويقية،ويقل

الأنفاق على الإعلان والترويج وسوف يفقد العملاء أية رغبة في شراء منتجات المنظمة ويتوقف اغلبهم عن التعامل معها.

وهذه المرحلة هي محط اهتمام الدراسة



شكل رقم (١)

يمثل التسلسلات المحتملة ضمن دورة الحياة

المصدر:

Miller & Friesen,(1993),"Succesfull And Unsuccesfull Phases Of The Corporate Life Cycle ",Organization Studies,4,4, PP:339-356.

شروط النمو التنظيمي Conditions For Organizational Growth

تمتلك جميع المؤسسات الفرص نفسها للنمو بينما ينمو بعضها بشكل غير محدود والبعض الآخر يبقى صغيراً،والفروق هذه يمكن توضيحها من خلال الفروق في الظروف التي تواجه المنظمة،فبعض الظروف لها علاقة بالبيئة الخارجية للمنظمة بينما المجموعة الأخرى من الظروف تتعلق بالوضع الداخلي وكلٌ من هذين الوضعين هام ليحدث النمو .

الشروط الخارجية : Extrenal Conditions

إن كثير من الشروط الخارجية لنمو المنظمة تحدث بشكل مستمر وخارج إمكانية الضبط من قبل المديرين فهي فرص تتيحها البيئة التي تحاول فيها المنظمة

الاستثمار المالي .وهذه قد تتضمن: الزيادة في طلبات المستثمر والتقدم التكنولوجي وفرص تحسين وضعية المنظمة، ومن الصعب على المنظمة أن تنمو دون هذه الشروط.(Edith,1989) .

الشروط الداخلية : Internal Conditions

للوصول للنجاح يجب أن تمتلك المنظمة مصادر داخلية مثل المعدات،وراس المال، والخبرات الإدارية ويجب أن تكون بعض هذه المصادر ضمن الاستخدام فمثلاً : على المدرسة أن توسع برامج التعليم لديها بحيث تستخدم المساحة في غرفة الصف غير المستخدمة حالياً وبعض المدارس تقوم بإجراء برامج المجتمعات في الصيف، عندما تكون مرافق المدرسة غير مستخدمة من قبل الصفوف الحالية ؛ فإن وجود مصادر قابلة للاستخدام يعتبر مفتاحاً أساسياً للنجاح .إن هنالك أسباباً توحي أن لدى المنظمة بعض المصادر غير المستخدمة فمن الصعب الوصول للتوازن المثالي في استخدام الأرض، والعمالة، وراس المال، والإمكـــانيات الإدارية لان كـــلاً منها يتم جمعه بشـــكل مستقل عن الآخر.(Joseph ,1986)

حوافز النمو: Incentives For Growth

إن حوافز النمو تختلف عن الظروف التي وفقها يحدث النمو.فالحوافز تمثل النمو كعملية تحقق أهداف المؤسسة .وهذه تتضمن حوافز اقتصادية تقوم على أسس مالية وحوافز نفسية للمدير وحوافز استراتيجية لضبط البيئة (Willam & Jonsson 1989), وفيما يلي موجز لهذه الحوافز.

الحوافز الاقتصادية : Economic Incentives

إن أهم أسباب النمو وجود الاقتصاد الحر لزيادة الدخل .إذ أظهرت الدراسات أن الدخل المالي هو أكبر حافز ولكن وبعد الوصول لحجم محدد،فإن الدخل المالي سينخفض فالمنظمات في مرحلة النضج ليست في المتوسط أعلى من المنظمات في مرحلتي الولادة والنمو، كما أن المؤسسات غير الربحية لا تستخدم الربح كهدف مع أنها تهتم بالحوافز الاقتصادية مثل التكلفة. ومع أن الحوافز الاقتصادية تمثل أسباب هامة لولادة وتوسع نشاط المنظمات في مرحلة نموها وهي غير كافية لتفسير النمو في مرحلة النضج، والحوافز الباقية ستوفر أسباباً للنمو .(pfeffer And Gerald,1988)

الحوافز النفسية: psychological Incentives

إن أصحاب المصالح التجارية لهم حاجات ورغبات بالوصول للقوة وقرارات رجال الأعمال، والتوسع لابد أن يكون لتحقيق هذه الحاجات. ومع بحث المديرين عن تحقيق الذات فإن المنظمات التي يديرونها ستبدو وكأنها تبحث عن من يلبي رغباتها. وهكذا تصبح المنظمات هي الأرضية التي يفحص عليها التجار قدرتهم ويقيسون عليها نجاحاتهم. ومع ازدياد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الشخص فإن قوته وهيبته سوف تزداد. فالإداريون في المنظمات الكبرى يدفع لهم رواتب أعلى من أولئك في المنظمات الصغرى وهكذا فهؤلاء لهم مصالح في نمو المنظمة وسوف يرغبون دوماً في توسيعها. (David And Burnham,1986)

الحوافز الاستراتيجية : Strategic Incentives

إن الحوافز الاستراتيجية تتضمن رغبة المنظمة في الاحتكار والاستقرار والاستمرارية، وهذا سيؤدي لإزالة الحوافز المتعلقة بالوصول لحالة الاحتكار، والذي كان يعد حافزاً قوياً في نمو الاقتصاد الأمريكي، وخلال الخمسين سنه اصبح سبب الاحتكار حافزاً اقل أهميه في عملية النمو،وذلك مع وجود التشريعات والأنظمة التي تحارب الاحتكار، وخطورة الوقوع تحت المخالفات الضريبية قد أدى للابتعاد عن الاحتكار. إن الاستقرار سبب استراتيجي هام للنمو وهو يتمثل بضبط البيئة وتقليل الاعتمادية على المصادر. فإن تمكنت المنظمة من الضبط المباشر لمصادر التمويل غير المحددة فإنها ستصبح على درجة عالية من الثبات مما لو كانت معتمدة على مزود خارجي، كما أن السيطرة على التسويق قد تتم عبر امتلاك قنوات التوزيع، وهذا يوفر مزايا للمنظمات تتجاوز الحوافز الاقتصادية المتمثلة بالأرباح أن هنالك سبباً أخيراً للنمو يتمثل في استمرارية الحياة التنظيمية فالمنظمات الكبيرة تستطيع التغلب على المصاعب الاقتصادية بشكل أفضل وتستطيع تجنب العقبات المالية التي قد تؤدي لانهيار المنظمات الصغيرة، وهذا قد يكون بسبب زيادة قدرتها في السيطرة على البيئة، ووجود مصادر لديها تمكنها من التغلب على الصعوبات البيئية .والمنظمات الكبرى محمية بشكل أفضل من المنظمات الصغرى . (Pfeffer And Gerald,1988)

التراجع التنظيمي: Organizational Decline

من الضروري توضيح المعنى أو المفهوم الذي يشير إليه اصطلاح التراجع التنظيمي، وهو معنى لا يختلف كثيراً عن الرؤى الشائعة التي يمنحها الدارسون والمحدثون لها .فالتراجع التنظيمي- بمعناه العام - هو حالة من الانخفاض الجوهري Substantial والمطلقAbsolute في الموارد الأساسية للمنظمة،خلال فترة زمنية معينه .

أذن فأصول الميدان الذي يقوم البحث بدراسته متعدد،وينتمي إلى مصادر علمية متنوعة .غير أن هذا التعدد والتنوع رغم جدواه في إثراء المعرفة كان سبباً مباشراً في الخلط السائد بين ظـــاهرة التـــراجع التـــنظيمي وبين غيره من الظواهر مثـــل اضـــطراب البيئـــة أو درجـــة اســـتقرارها Turbulence وتدهـــور البيئـــة أو انحـــــدارها Environment Decline وأيضاً الركود .

(Cameron, Whetten & Myuno 1987)

وفيما يلي توضيح لهذه المصطلحات :

1- التراجع التنظيمي ودرجة استقرار البيئة :

إن الدراسات التنظيمية التي تناولت خصائص البيئة Environmental Characteristics قد نجحت تماماً في التمييز بين مفهومي سخاء البيئة Munificence ودرجة استقرارها Turbulence. إلا أن البحوث التي تعرضت لظاهرة التراجع التنظيمي لم تفصل بينهما، وفشلت في تحقيق هذه التفرقة مفهومياً وإجرائياً رغم أهميتها. وقد كان متوقعاً بعد ذلك،أن تعجز بحوث التراجع من التمييز بين التدهور المطلق للمنظمة Absolute Decline وبين الآثار الناتجة عن عدم استقرار البيئة أو اضطرابه، إن الإجراء المنهجي الشائع في قياس التراجع كان يقوم على مقارنة واستخراج الفرق بين حجم الموارد المتاحة للمنظمة عبر فترتين زمنيتين .ومثل هذه المقارنة غير قادرة بطبيعتها على عزل وتحييد الآثار التي قد يحدثها اضطراب البيئة على مستوى الموارد التنظيمية خلال فترة القياس. (Dess And Beard ,1984) فإذا تم أضافه ذلك أن مقياس الفرق المطلق يعتمد بشكل مباشر على مستوى موارد المنظمة في الزمن أساس المقارنة والذي قد لا يكون

نموذجياً لإدراكنا على الفور أسباب اهتزاز الثقة في نتائج وتعميمات بحوث الانحدار.

2- **التراجع التنظيمي وتدهور البيئة:**

إن الاعتماد على مدى انخفاض حجم الموارد التنظيمية كمؤشر للتراجع مصدر ثابت من مصادر الخلط المفهومي الذي لا نزال نعاني منه في هذا الميدان حتى الآن. فالملاحظ أن بعض الدراسات قد تعاملت مع انخفاض موارد المنظمة باعتبارها نتاجاً خالصاً لظروف بيئتها أو كحالة من حالاتها (Harrigan,1980)

في حين البعض الآخر قد اعتبر أن هذا الانخفاض سمة خالصة لمنظمة بذاتها ودون غيرها من المنظمات. (Greenhalgh,1983)

وإذا ما وضعنا هذه المفاهيم المختلفة في سياق نظرية التنظيم، فإننا لن نجد صعوبة في اكتشاف أن تدهور البيئة.غالباً ما يؤثر على بعض المنظمات العاملة فيها دون الأخريات في حين أن التراجع التنظيمي .مفهوم يعبر عن انخفاض موارد منظمة بالذات بصرف النظر عن أية مشكلات قد تتعرض لها بيئتها، وعليه يمكن القول إن البيئة قد تعاني من تراجع دون أن تتدهور كافة منظماتها كما قد تواجه منظمة معينه تدهوراً دون أن تنحدر بيئتها .

3- **التراجع التنظيمي والركود:**

أدت المماثلة المظللة بين ظاهرتي التراجع التنظيمي والركود بمعناه الاقتصادي إلى نشأة مصدر ثالث من مصادر الجدل الأكاديمي السائد في هذا الميدان من ميادين نظرية التنظيم، ولعل هذا التشبيه الخاطئ كان نتاجاً لتركيز كل من هاتين الظاهرتين على حجم الموارد التنظيمية كمفهوم محوري،حتى تم الكشف أخيراً عن جوانب القصور المنهجي في العديد من البحوث التي وقعت أسر هذا الخلط المعيب. وقد أصبح واضحاً الآن في ميدان دراسات التراجع التنظيمي، أن الركود قد يعاصر نمو المنظمة كما قد يتواكب مع تراجعها، ويمكن التدليل على هذه المقولة بما قد يحدث من تباطؤ في معدل النمو بإحدى المنظمات نتيجة لارتفاع أسعار ما تقدمه من سلع أو خدمات أو بسبب انخفاض القوة الشرائية لعملائها المحتملين في بعض الأوقات، بما يرتب بالضرورة انخفاضاً نسبياً ومرحلياً في حجم الموارد المتاحة

لهذه المنظمـــة وغير خافٍ أن مثل هذا الأنخفاض في الموارد التنظيمية،ســرعان ما ينحسر ويزول بزوال أسبابه .(Bozeman And Slusher,1979)

ومن خلال تعرضنا لهذه المصطلحات يمكن أن نلمح مجموعه من المظاهر الأساسية والملامح المميزة،نوجزها فيما يلي : (Dess And Beard ,1984)

ترتبط ظاهرة التراجع التنظيمي بمدى سخاء البيئة وليس بدرجة اضطرابها. فقد تكون البيئة سخية كريمة تدعم منظمة معينة باحتياجاتها من الموارد بما يؤدي إلى نموها واستقرارها وقد يتقلص التعاون بين البيئة والمنظمة بحيث تفشل الأخيرة في الحصول على الموارد اللازمة لبقائها واستمرار عملياتها ومن ثم تنهار وتسير في طريق الفناء.

هناك تفرقه واضحة بين الموارد التنظيمية وبين موارد البيئة فقد تتمتع منظمة معينة بوفرة فيما تحتاج إليه من موارد،وفي الوقت ذاته تعاني بيئتها ككل من ندرة في مواردها وقد يكون العكس هو الصحيح.

يختلف التراجع التنظيمي عن الركود،فالتراجع التنظيمي يشير إلى هبوط جوهري ومستمر في منحنى موارد المنظمة خلال فتره زمنية معينه .أما الركود فهو مجرد حاله من الاضطراب السطحي أو الطفيف Slight Depression بحيث يتأرجح هذا المنحنى صعوداً وهبوطاً خلال فترة القياس.

أسباب التراجع التنظيمي :

هنالك عوامل وظروف متنوعة تؤدي إلى انحدار وانكماش المنظمات، تختلف في حدتها وتأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويتفاوت تأثر المنظمات المختلفة بهذه المسببات.

إن أهم أسباب تراجع المنظمة هو التراجع في البيئة التي تستمد المنظمة منها مواردها، وتقدم لها المنظمة منتجاتها وخدماتها. فتقلص الموارد أو ارتفاع تكلفتها أو الاثنين معاً، وكذلك الموارد البشرية الماهرة المدربة، والموارد الطبيعية تزيد التكاليف التشغيلية للمنظمة ولذا لا يكون النمو محتملاً. ونتيجة لتقلص الحجم تنخفض الإيرادات مما يزيد من صعوبة تغطية التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح والذي بدوره يسبب صعوبة في اقتراض الأموال على المدى

القصير لتمويل عملية النمو أو تمويل التوسع من خلال الديون طويلة الأمد من خلال طرح اسهم جديده. وباختصار تنعكس أو تنقلب الظروف الخارجية المواتية للنمو مرغمه المنظمة عل الاستجابة باستراتيجيات جديده لإدارة الانحدار بدلاً من النمو. (Zammato & Cameron,1985).

إن انهيار البيئة يمكن التفكير به على انه كوة وهذا المصطلح مستعار من علم الآثار والكوات هي أراضى مغلقة في البيئة حيث الشروط التكنولوجية والبشر يفضلون الحياة بشكل ثابت، ويعملون كمجموعة من المؤسسات وهنا يمكن النظر لكل مؤسسة على أنها جزء مستقل وتختلف المنظمات ضمن الصناعة الواحدة، وعندما تنهار الكوة، فإن المؤسسات التي تعمل في تلك الكوة مثلاً صناعة الطيران في الولايات المتحدة قد مرت بحالة انهيار في السبعينات والثمانينات بسبب نقص الوقود وعمليات التنافس التي ازدادت في وقت سابق أدت لتقليل الدخل وبالتالي فإن العديد من شركات الطيران مثل :استرين بان أميريكان قد أصبحت غير قادرة على الحياة. (Zammato & Cameron,1985)

تأثيرات التراجع: Effects Of Decline

تختلف إدارة الانهيار عن إدارة النمو،ومعظم مشاكل الانهيار تنتج عن ثلاث مشاكل الإجهاد والصراع والتحول . (Cameron, Whetten & Myuno 1987)

الإجهاد: Stress

على المستوى الفردي فإن الإجهاد هو أهم آثار الانهيار فمع انتهاء مصادر المنظمة فإن هامش الخطأ في القرارات سيزداد. وهنا يجد المديرون أنه من الصعب تحديد المصادر بسبب القرارات السيئة، وبالتالي فإنه من الصعب أن يحدث تحول في رأس المال. بينما تعتبر إطالة حالة الصراع هو الناتج الممكن للإدارة الجيدة فإنه من الصعب تطوير اتجاه إيجابي موجب. ولسوء الحظ فإن الظروف عالية الإجهاد تؤدي لقرارات ذات نوعية منخفضة والتي في بعض الأحيان يبعد المديرون عن الواقع، أن التفتيش الرسمي والتغيرات الظاهرة والمبيعات والتوصيات النهائية قد فشلت مما لم يلقِ الضوء على الحاجات الحقيقية لعمليات التخفيض. وتحت الإجهاد والضغط فقد كان المديرون يشيرون إلى أن الانخفاض مؤقت وارتبطوا بالتصميم

القديم الذي كان مسؤولاً عن نجاح المنظمة وان الاعتقاد بان القيام بما سبق سيؤدي للنجاح مرة أخرى ولكن هنا كان يجب الانتباه لضرورة تبني سياسات جديدة .

الصراع (النزاع):Conflict

في مرحلة الانهيار يزداد الصراع وذلك بسبب قلة المصادر وضرورة المشاركة لابعد مدى وتصبح المنظمات أقل قدرة على التعاون لأن المستقبل غير مضمون. ويحل التنافس الداخلي قصير المدى على المصادر محل التعاون وهناك حاجة في هذه المرحلة للتعاون من أجل تفعيل دورة رأس المال ويمكن أن يؤدي الصراع للتأثير على الانهيار .

دورة راس المال: Turnover

التأثير الثالث للانهيار هو التحول أو دورة راس المال وقد أظهرت الدراسات أن هناك نوعين من الناس قد يتركون المؤسسات المنهارة أولهما :المتضررون بسبب عدم التوظيف وهم ذو الفئة الدنيا والموظفون غير المهرة الذين عينوا حديثاً، والاتفاقيات مع الاتحادات العمالية المتعلقة بالتسريح المؤقت للعمال عادة تؤكد هذا الطلب مما يترك المؤسسة محتفظة بالعمال الأقدمون والموظفون الأقل تكيفاً مع العمل ثانيهما : تاركوا المؤسسة المنهارة فهم المؤهلون بشكل جيد والذين قد يجدون لهم عملاً في أي مكان بما فيهم رؤساء التنفيذ والخبراء والمختصون مما يجعل من الصعب على المؤسسة المنهارة أن تضع خططاً فعاله للتحول بإدارة رأس المال. (Robbins,1995)

انخفاض دافعيه ومعنويات العاملين :يتسبب انحدار المنظمة في تقليص فرص الترقية وزيادة الاستغناءات عن العاملين وإعادة توزيع الأعمال وخفض الرواتب والتنقلات بين العاملين وغيرها من التنقلات بين العاملين التي تسبب التوتر والقلق للموظفين وبالتالي تدني دافعيتهم ومعنوياتهم.

ومن خلال استعراض أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تم استنتاج وجود عدد آخر من التأثيرات:

1- التضخم في إعداد الموظفين وهو زيادة عدد الموظفين بشكل يفوق الزيادة في حجم الخدمات التي يقدمونها ونوع هذه الخدمات.

2- تضخم الأجهزة وهو تعدد الأجهزة التي تقدم خدمات متشابهة مع إمكانية تقديمها من خلال جهاز واحد.

3- غياب المؤسسية وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وخضوعها للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية .

4- غياب الشفافية وهو غياب التدفق الحر للمعلومات، والشجاعة في تركيز الأضواء على نواحي الانحراف والخلل والتعقيد.

5- ضعف الأداء وعدم الإنجاز وهي السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة المعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن سوء التنفيذ، ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم قبول إنجازه من قبل رئيسه المباشر.

6- عدم الاقتصاد في الموارد المادية والبشرية.

7- عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل.

8- ضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية.

إن مرحلة الانحدار قد تتفاوت مدة استمرارها من منظمة لأخرى ولكن كلما طالت هذه المرحلة التي تعيشها المنظمة زادت احتمالات النتائج والآثار السلبية وكذلك تفاقمت حدتها وبخاصة إذا لم تستطع إدارة المنظمة معالجتها بنجاح.

إدارة مرحلة التراجع :Managing Decline

إن كلاً من مشاكل الإجهاد والصراع والتحول في رأس المال تدعو إلى طرق جديده لإدارة المنظمة المنهارة إن إدارة الانحدار لا تمثل إدارة النمو والعودة للتصميم البسيط ولا يماثل إدارة رأس المال. فتبعاً لما جاء به Miller And Friesen، فإن معظم المنظمات في مرحلة الانحدار هي مركزية لدرجة ما،وان القرارات التشغيلية الاعتيادية قد تكون على درجه هامة خلال الانحدار مما يجعل المتنفذين الكبار هم من يقدمها. أن المنظمات المنحدرة ينقصها أنظمة المعلومات وعمليات الضبط، وتكون الاتصالات ما بين المستويات الإدارية المختلفة محدده

تحول دون الاستجابة السريعة عند مستوى منخفض، أن القرارات متحفظة والإبداعات نادرة والمخاطرات المتخذة قليلة .(حريم، 2003)

إن هذه الممارسات ستجعل المؤسسات تتوجه نحو البيئة المنهارة وهنا من الصعب وضع خطة للتحول برأس المال .إن الطريقة التحفظية لإدارة الانحدار توضح بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات المتراجعة كمركزية الاستقلالية التي قد تكون ضرورية لحل النزاعات وعلى المؤسسة أن توظف السياسات التوظيفية المناسبة. إن التفسيرات يدعمها البحث الذي اظهر أن أنظمة المدارس تواجه تراجعاً في عمليات التسجيل عادة بسبب الإدارة وليس بسبب المعلمين الموجودين ففي دراسة شملت769 مدرسة حكومية في كاليفورنيا حيث أجري تناسب بين عدد المعلمين وعدد الطلاب في المدرسة. وبالطبع فإن الإدارات المدرسية والأشخاص الآخرين الذين لا يقومون بالتدريس لا يدخلون ضمن النسبة. (Freeman And (Hannan,1985

إن إضافة أي أفراد خلال فترة الانحدار قد يبدو معاكساً للإنتاج. ولكن على المؤسسات المتراجعة أن تقدم الاغراءات للأعضاء الرئيسين ليبقوا وبالتالي يتم عكس التوجه نحو التراجع فمثلاً : في الجيش الأمريكي التطوعي والذي يستخدم سياسات جديده تقوم على الدفع والتعليم وبرامج الإدارة من اجل جذب الانتباه والاحتفاظ بالأفراد. وهذه السياسات والبرامج تتطلب مزيداً من الإداريين من اجل توظيفهم .(Pfeffer And Gerald,1988)

إن إدارة مرحلة التراجع ليست ببساطة تطبيق عملياً معاكساً لعملية إدارة التوسع. فالتغييرات الهيكلية في مرحلة التوسع. فالحجم يتقلص في مرحلة التراجع بدرجة وبسرعة اقل من درجته وسرعته أثناء مرحلة النمو، وهذا يعود لصراع القوى في المنظمة واللعبة السياسية حيث يسعى المديرون ولا سيما الإداريون لمقاومة تقليص القوى العاملة في دوائرهم.

في مرحلة التراجع لا يكون للحجم تأثير كبير على تحديد نوع الهيكل التنظيمي، ويكون التأثير للقوى المهيمنة القادرة على ممارسة اللعبة السياسية، وبالتالي تطبيق الهيكل التنظيمي الذي يحافظ على مصالحها.(Robbins,1995)

مراحل التراجع :Stage Of Decline

لقد نجحت بعض المؤسسات في تجاوز تأثيرات التراجع التي عادة ما تؤدي لتدمير المؤسسة. ومع استمرارية الباحثين في إجراء الدراسات على المؤسسات المتراجـــعة فإن فهم عملية التراجع اصبح اكثر وضوحاً وحالياً قام كلاً من William & Jonsson بوضع نموذج لمراحل التراجع والشكل (2) يوضح هذا النموذج والذي يتكون من خمس مراحل وفي كل مرحلة يحتمل العودة للقاعدة في قمة الشكل كلما ازدادت الفجوة بين الأداء الحالي والمقبول ازدادت فترة عدم تغيير المشكلة. (William & Jonsson,1989)

المرحلة العمياء :Blinded Stage

في المرحلة العمياء يفشل المديرون في تحديد الضغوط المسببة للمشاكل. وهناك عدم رؤية للظروف في المنظمة مثل الإجراءات الإدارية والتي قد تحدث إذا كان المديرون حساسين لمعايير الأداء. وفي المرحلة الأولى من التراجع فإن المشاكل الداخلية لا تظهر كأداة كميه مما يجعل من الصعب تحديدها، وهذه الحالة من العمى تؤدي للتراجع وللتغلب على الدخول في المرحلة العمياء يجب أن يكون المديرون متأكدين من وجود تهديدات حساسة لكل من التغيرات النوعية والكمية والأداء، وعلى المديرين في المؤسسات الناجحة أن يجعلوا الأفراد مدركين للخطر المحتمل وهذا صعب في هذه المرحلة بسبب عدم وجود مثير محدد يجب الحذر منه.

مرحلة الكسل : Inaction Stage

في المرحلة الكسولة لا يقوم المديرون باتخاذ أي إجراء. والمؤسسات الكبرى والقديمة اكثر عرضه للكسل بسبب شعور المديرين بأن المؤسسة قابلة للتأثر بالتغيرات الجوهرية الخاصة بالأداء، وقد يأخذ التأخر في اتخاذ عمل مناسب عبر هذه المرحلة بسبب اعتقاد المديرين أن التراجع مؤقت والتغيرات قد تكون مكلفة، ولتجنب التعامل مع هذه القضايا على المديرين الإشارة للأعضاء بان الأمور تسير بشكل جيد، والتحرك لداخل أو خارج مرحلة الكسل يعتبر أمراً صعباً لأنه يتطلب العمل، ومظاهر الكسل تعمل مباشرة ضد اتخاذ أي تصرفات محتمله فالمؤسسات المصممة من أجل تشجيع الأفكار وتحدي حالة المؤسسة يجب أن تكون قادرة على

التغلب على الكسل والأساس هنا هو الرؤيا للاستجابة المناسبة لتقليل المشكلة،وإن التفاعلات السيئة التي تحاول إحداث تحول سريع ربما تتحول لمشاكل خطيرة وانهيار في المستقبل.

مرحلة العمل ذي العيوب: Faulty Action Stage

أن المرحلة الثالثة من التراجع هي مرحلة العمل ذي العيوب وهنا يوجد العديد من المؤشرات حول الأداء المتراجع حيث تحاول المؤسسة التعرف هل قراراتها مركزية، وهذا يجعل المديرين مفصولين عن المعلومات التي يصدرها المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي وسيصبح المديرون العامون مفصولين عن التنظيم،وقد يقومون بأعمال تزيد من حالة الأزمة التي تعيشها المؤسسة والتصرفات غير السليمة التي تحاول إنتاج تحول سريع عادة ما تؤدي إلى مشاكل اكثر حديه ومزيد من التراجع،إن الخروج من التراجع خلال مرحلة العمل ذو العيوب سيكون أيضاً صعباً. وذلك يتطلب من المديرين إن يتبنوا استراتيجيات لا تغلق الفرص المستقبلية،وعليهم تحديد القيم، وخطوط السلطة، والأهداف الاستراتيجية. ولسوء الحظ فإن الإدارة المركزية قد لا تربح الموظفين الذين يعانون من التراجع.

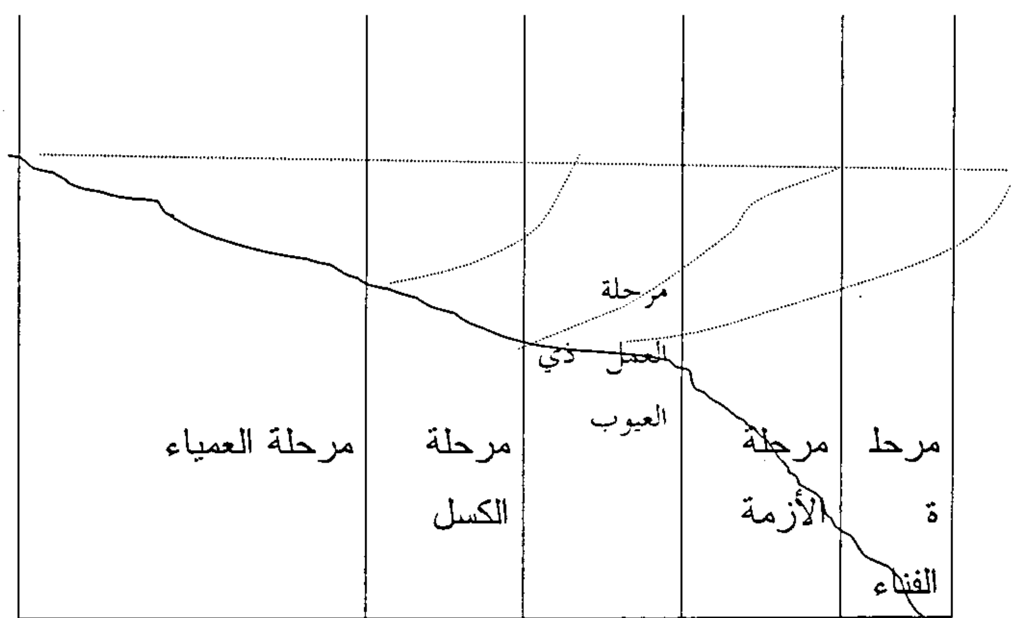
مرحلة الأزمة: Crisis Stage

إن المرحلة الرابعة مرحلة الأزمة تتميز بعدم القدرة على حل مشكلة التراجع، وهنا يبدأ المستهلكون والموظفون بالتأثير على المؤسسة للقيام بترتيبات بديلة مع المنافسين وهذا من اجل جعل المؤسسة تتعافى من التراجع، وفي هذه المرحلة فإن المؤسسة تواجه مرحله حرجه في تاريخها مما قد يجعلها تعاني من بعض الفشل، وإن الشفاء من مرحلة الأزمة يتطلب إعادة تنظيم وتغيرات في التركيب والاستراتيجيات والأفكار،ومثل هذه التغيرات يجب أن تتم دون إنهاء مصادر المؤسسة، وفي هذه المرحلة أن وقت التجريب قد مضى الآن وذلك أن الأعمال غير السليمة سوف تؤدي للفشل، ولقد استخدمت المؤسسة جميع خياراتها ويجب أن يكون المديرون واثقين من عملهم مقابل الأزمة.

مرحلة الفناء (التدمير):Dissolution Stage

و يشير الشكل رقم(2) انه كلما ازدادت مرحلة التراجع كلما اصبح من الصعب العلاج منها وإذا ما تم الوصول لمرحلة الفناء يصبح العلاج مستحيلاً، وفي هذه المرحلة يصبح رأس مال المؤسسة مستنزفاً وتركها الموظفون والزبائن،وفي حالة عدم التغلب على مرحلة الفناء فإنه يمكن التعامل معها بشيء من الوجاهة وبالتالي يمكن احترام ولاء الموظفين والزبائن والمالكين وذلك مع وجود التراجع.

إن نموذج عملية التراجع يشير إلى أهمية الاستكشاف والاستجابة للمراحل الأولى من التراجع .وفي كل مرحلة سيكون الشفاء ممكناً أن تم اتباع الطريقة الصحيحة.



شكل رقم (2)

مراحل التراجع التنظيمي

المصدر:

William And Jonsson,(1989) ,"Decline In Organizations : A literature Integration And Extension ," Administrative Science Quarterly ,34,p.102.

نتائج الشفاء في تحول المؤسسة :

التحول في رأس المال : Turnaround

إن أهم تحدٍ يواجه المديرين هو تحويل تراجع المؤسسة ففي الثمانينات والتسعينات كانت هنالك شهادات على تحولات مثل Navistar العالمية والتحول يتطلب استراتيجية ذكية، وقيادة قوية،وتخفيض في المسؤولية، وثبات في التراجع البيئي.أن التحول يكون ممكناً عندما تتخذ قرارات حول العمليات والتسهيلات اللازمة للمحافظة على الحياة . ولقد وصف كلٌ من Miller And Friesen مرحلة التحول على أنها واحدة تتضمن تحولات ملحوظة في المنتجات والأسواق وهنا تتشتت الملكية كما في المؤسسات الناضجة وهذه تدخل ضمن بيئات عدائية كما لو أنها زودت نفسها بتحدي كافٍ، إن المؤسسات في مرحلة التحول لها تركيبات تقسيمية تتوافق مع التنوع في الأسواق ولكن السياسة العامة لا زالت مركزية، والضبط محفوظ ضمن أنظمة معلومات معروفه.(Miller And Friesen,1993)

استراتيجيات التحول : Turnaround Strategies

إن التمييز ما بين استراتيجيات التحول وبين الفعالية مهمة في فهم متطلبات تحرك المؤسسة بعيداً عن التراجع والتحول يتضمن التركيز على المنتج والجهود لزيادة الأسهم في السوق، والتحولات الفعالة تتضمن قطعاً كلاً من التكاليف التشغيلية والموجودات غير المنتجة والشكل (3) يوضح بعض الإجراءات ضمن نوعين من استراتيجيات التحول .

والعديد من المؤسسات تستخدم تركيب من هذه الاستراتيجيات لتحسين التحول،والاستراتيجية الفعالة تأتي أولاً كجهود لتقليل التكاليف.وأن مشاكل العملة وسداد الدين والدفع مقابل المواد الأولية يمكن حله من خلال بيع الموجودات وتقليل الأنفاق على الاختراعات،ومثل هذه التحركات الفعالة قد تكون كافية لإيقاف الضياع وإنتاج المرابح .وعندما يتم مواجهه مشاكل هامة يمكن استخدام استراتيجيات طويلة المدى لزيادة الدخل .

التحول التجاري
- تحويل المنتج /السوق
منتجات جديده
زيادة البحث والتطوير
نوعية المنتج
- تشارك السوق
تقليل السعر
- جهود التسويق

التحول الفعال
-تكاليف التشغيل
إنتاجية الموظف
تكاليف المنتج المباشرة
-تقليل الموجودات
ازدياد استخدام مساحة الفرع
تنويع التقسيمات
تقليل المكتشفات

الشكل (3)

تصنيف استراتيجيات التحول

المصدر :

Donald.Hambrick And Steven.Schecter,(1983),"Turnaround Strategies For Mature Industrial –Product Business Units ", Academy of Management Journal 26,PP. 231-248.

إن التحول من التراجع إلى النمو يتكون من استراتيجيات متنوعة :

أولاً: يجب تأكيد الحاجات قصيرة المدى من خلال التحركات الفعالة لتقليل تكاليف التشغيل وإزالة الموجودات غير الإنتاجية وعادة يتطلب ذلك التقليل في الحجم وبالتالي سيفقد الكثير من الموظفين أعمالهم.

ثانياً: سوف تقوم الاستراتيجية التجارية في التركيز على منتجات المؤسسة في السوق ووضع الأهداف لنوعية الإنتاج،وهكذا يمكن تجنب التراجع من خلال تحركات تجارية حيث تستخدم عمليات تكاليف الموجودات مع المعالجة قصيرة المدى، وان كانت كافية للوصول لمكاسب فعندئذ لا داعٍ لتحركات إضافية غير ضرورية.(Donald & Schecter,1983)

القيادة التحولية:Transformational Leadership

إن استراتيجيات التحول تتطلب قيادة قوية وتفكيراً مرناً على المستويات الإدارية وان المصالح في تحول المؤسسات،قد أنتجت أفكاراً جديده حول القيادة ترتبط بالتحولات التعاونية أن مثل هؤلاء القادة يمكن وصفهم على انهم قادة تحول، والقادة التحوليون يختلفون عن قادة التحول، فهم سيحصلون على حوافز إذا ازداد أداء

الفروع كما أن القادة التحوليون يأخذون دورهم في التغيير والإبداع والتجارة والقادة التحوليون يحملون صفات تحددهم فهم يتعلمون على مدار الحياة،وتقودهم القيم وهم أصحاب رؤية مستقبلية، ويستطيعون التعامل مع التعقيدات والغموض وعدم التأكد، ويعتقدون أن التغيير يتم عبر الناس وإعادة ترتيب المؤسسة وليس الناس وإعادة التنظيم كل على حدا، وهم يحققون التغيير من خلال إدراكهم للحاجة للتحول مقدمين بذلك تصور إبداعي من خلال وجهة نظر إبداعية وإنشاء تصاميم جديدة للمؤسسة. من الواضح أن هؤلاء القادة يلبون الحاجات للمؤسسة المتراجعة بسبب توجهاتهم نحو التغيير والتحول، وان تطوير مهارات القادة التحولون قد يبدون تركيزاً هاماً في التعليم الإداري كلما ازدادت الحاجة إلى هذه المهارات، ومثل هؤلاء القادة يدمجون بين الرؤية مع العمل مما يؤدي لإنعاش المؤسسات المتراجعة وجعلها تساهم في بناء مجتمع متماسك .(Noel And Devanna ,1986)

2.1.2 الثقة التنظيميـــة

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة، على اعتبار إن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها لدرجة انهم يضحون من اجلها، ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين انهم لا يهتمون بأهداف تنظيمية لا يثقون بها، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم، ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فان وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

ويرى الغامدي انه حان الوقت للمديرين أن يروا أهمية العلاقات القائمة على الثقة. وقد حان الوقت للباحثين أن يسبروا غور موضوع الثقة التنظيمية وأبعاده المختلفة لكي يتمكن صانعو القرارات من الإدارة بفاعلية وكفاءة عالية (الغامدي، 1990).

ويرى أوشي أن الدرس الأول في نظريته (z) هو أن الإنتاجية والثقة صنوان لا يفترقان، مهما بدا هذا الأمر غريبا بالنسبة للبعض .(أوشي،1985)

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الثقة أخذت تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار المبدعة وقدرتها على تحقيق التكاتف والتعاضد لإنجاز الأهداف المشتركة .

ويأتي هذا الجزء لتحديد الخلفية النظرية للثقة، من خلال التعرض إلى الثقة بالأنظمة الإدارية عبر الثقافات المختلفة وتحديد مفهوم الثقة التنظيمية وأنواعها ومقاييسها وقواعدها وأبعادها المختلفة .

الثقة بالأنظمة الإدارية عبر الثقافات المختلفة :

قبل الخوض في محاولة تحديد مفهوم الثقة التنظيمية فانه لابد من إلقاء الضوء على الثقة عبر الثقافات المختلفة ،ولعل هذا الأمر يوضح فكرة أن الثقة مفهوم يغلب علية الطابع الشخصي والعاطفي و يتأثر بمفاهيم القيم والبيئة والاتجاهات والإدراك، إضافة إلى أن بحث موضوع الثقة عبر الثقافات يحمل في طياته إمكانية الاستفادة من خبرات وتجارب وثقافات الآخرين في وقت اصبح فيه الباحثون في مجال السلوك التنظيمي يحاولون تجسير الهوة بين الثقافات المختلفة ليتمكن مديرو المنظمات متعددة الجنسيات من الإدارة بكفاءة وفعالية ،خاصة بعد ظهور مفهوم عولمة السلوك التنظيمي. وفيما يلي شرح مختصر عن مفهوم الثقة في عدد من الأنظمة الإدارية.

في الإدارة اليابانية يرى ليفسون"Lifson" أن الميزة الأساسية للمنظمة اليابانية هو اتباعها النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو من الثقة بين العاملين، الأمر الذي يؤدي عاجلا أم آجلا إلى أن تسود العدالة والمساواة في جميع أوساط هذه المنظمة.فضلا عن أن المنظمة التي تحتفظ بنظرة شمولية للأمور وتحمل العاملين فيها من جميع المستويات على التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة فأنها توجد حالة يستحيل معها الحط من القدر الانساني لشخصيات العاملين، ولا يعود معها التصرف بشيء من التسلط، فيسود بذلك جو الاتصال المفتوح، والثقة، والشعور بالالتزام .(أوشي،1985)

أن الثقة العالية في المنظمات اليابانية تترجم إلى علاقات تنظيمية متينة، وبالتالي إلى مزيد من الانسجام والتكامل والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

وفي النظام الإداري الأمريكي أن مؤشر التوازن بين الفردية والثقة يميل لصالح الفردية، وتدفع المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية ضريبة ضعف الثقة للمحامين نتيجة الازدياد الملحوظ في القواعد القانونية التي تحكم العلاقات التنظيمية؛ إذ أن الضعف في الثقة يترجم إلى مزيد من العلاقات العمودية الهرمية،الأمر الذي يؤدي إلى التردد والروتين والقلق والخوف والتضحية بالأفكار الجيدة وتدني مستوى الأداء، وخير دليل على ذلك أن (65,000) عامل في شركة تويوتا اليابانية استطاعوا إنتاج (4,5) مليون سيارة كل سنه في نهاية الثمانينات، في حين انتج (750,000) عامل في شركة جنرال موتورز الأمريكية(8) ملايين سيارة في نفس المدة. (Ogilvy,1995)

إما في بريطانيا أن تطور الاقتصاد البريطاني أثناء هذا القرن كان يتصف بعدم الثقة فيما بين اتحادات العمال والحكومة وإدارات القطاعات المختلفة، الأمر الذي أدى إلى شلل الاقتصاد وتخفيض مستوى الحياة في البلاد إلى حد كبير، وقد تنبأ كارل ماركس بأن جو عدم الثقة سيكون النتيجة التي تتمخض عنها الفلسفة الرأسمالية والتي تشكل في الوقت نفسه القوه التي تفوض أركانها .(أوشي،1985)

وفي الأردن أن غياب النظرة المؤسسية في إدارة الأجهزة الإدارية الأردنية وتغليب النظرة الشخصية وغياب المعايير الواضحة والدقيقة لتقويم الأداء المؤسسي وعدم المساواة في تطبيق النظام على العاملين (الصائغ،1986)، قد تكون من أهم العوامل السلبية التي تضعف من ثقة العاملين في هذه الأجهزة.

إن عدم إتاحة الفرص الكافية للموظفين للمشاركة في صنع القرار، وعدم وجود قنوات اتصال فاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم وجود علاقات أساسها الثقة والتقدير، وعدم تطبيق أسس العدالة والموضوعية في التعامل مع الموظفين وفي تقويم أدائهم، قد تكون من الأسباب المؤدية إلى سلبية المناخ التنظيمي في أجهزه الخدمة المدنية الأردنية. (محارمه،1993)

الثقة في الإدارة الإسلامية :

يعمل الدين الإسلامي على تقوية أواصر الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمات على جميع مستوياتهم التنظيمية ويضع أسسا لمنهج بناء الثقة بالمنظمات بشكل متكامل وعلى الأسس التالية: (بدر،1987)

أ- عدم مخالفة عمل الفرد لقوله : تدعو الشريعة الإسلامية المديرين ليكونوا اكثر الناس التزاماً بالسلوكيات التي يدعون الموظفين للتحلي بها .يقول تعالى: "أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وانتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون".(سورة البقرة ،آيه44)

ويقول تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون. كبر مقتا عند الله إن تقولوا ما لا تفعلون". (سورة الصف، آية 2-3)

ب- الالتزام بتنفيذ الوعود من قبل الإدارة: وعلى ذلك فيجب على الإدارة إلا تعد بوعود إلا إذا كانت متأكدة من قدرتها على التنفيذ، وإذا وعدت بوعد فعليها تنفيذه. يقول تعالى: "أوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولا" (سورة الإسراء، آيه 34)

ج- عدم انتشار الريا والغيبة والنميمة بين العاملين :أن انتشار مثل هذه السلوكيات بين العاملين في المنظمات يؤدي إلى سوء العلاقات التنظيمية وضعف ثقة الأفراد بعضهم ببعض وبرؤسائهم .يقول تعالى : "يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن أثم ،ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً، أيحب أحدكم إن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه ،واتقوا الله إن الله تواب رحيم. (سورة الحجرات،آيه 12)

د- محافظة العاملين على أسرار المنظمة : يلزم الدين الإسلامي العاملين بالمحافظة على أسرار المنظمة باعتبارها أمانة في أعناقهم ،ولعل هذا الأمر يزيد ثقة الإدارة بالعاملين ولا يضطرها إلى إخفاء كثير من المعلومات المهمة عنهم خشية تسربها .يقول تعالى :"والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون .والذين هم على صلواتهم يحافظون. أولئك هم الوارثون الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون" (سوره المؤمنون،آيه8-11)

واستناداً إلى ما سبق، فإن الإسلام بهذه النظرة يوجه الفرد والجماعة والتنظيم إلى إرساء دعائم متينة للثقة لا تزعزعها نزوة ولا تحطمها مزاجية ولا تقف في مواجهتها أنانية فردية، بل على كل موظف أينما كان موقعه في التنظيم العمل على بناء أركان الثقة ومد جسورها وتوفير مقوماتها.

مفهوم الثقة التنظيمية:

يمكن النظر للاختلاف في تعريف الثقة على انه شيء مألوف في ادبيات الإدارة وذلك لاختلاف نظرة كتاب الإدارة وأيدلوجياتهم على هذا المفهوم. فيشبه روجرز "Rogers" الثقة بالمتكلم الذي يمنح المستمع أماناً نفسياً في الوقت الذي يعتبر جيب "Gibb" الثقة بأنها المناخ المدرك الداعم . (Corazzini,1977)

ويعرف باتون "Patton" بأنها اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من اجل تحقيق هدف معين . (Patton & Giffen,1976)

ويعرف روتر "Rotter" الثقة بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بان الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها" . (الغامدي، 1990)

في حين يعرفها جامسون "Gamson" أن الثقة هي احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام . (اللوزي ومرار، 1990)

ويرى زهير الصباغ أن الثقة هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إلى الاتفاق عليها على أنها عقد نفسي Psychological Contract غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكياً وعقلانياً ، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما. (الصباغ، 1986)

ومن هذه التعريفات نخلص إلى القول بأن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام .

أنواع الثقة :

يمكن تحديد نوعين من الثقة وهما . (الكساسبة،1996)

1- الثقة التعاقدية Contractual Trust

والمقصود فيها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف ،وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تصوراً ضمنياً .وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسوؤلين كما وصفه جلاسر "Glasser" بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق. ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة.

2- **الثقة المكشوفة** Disclosure Trust

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة بل العكس من ذلك فأنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، ويقول سايدنر جوراند "Sidner Jourand" أن الاختيار الذي يواجه كل منا في كل لحظة، هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقى أشخاصاً غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا.

قواعد الثقة التنظيمية:

من السهل أن تستهوينا الإمكانيات التكنولوجية في منظمات اليوم لدرجة ننظر معها لهذه الإمكانيات على أنها من أهم المؤشرات على كفاءة وفعالية أي تنظيم، ولكن المضامين الإدارية والشخصية ربما تجعلنا نعيد التفكير بمفهوم المنظمات ،إذ أصبح الاهتمام ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان، كنشاط وليس كبناء،كما أن المنظمات استجابت للتطور في المجتمع من خلال التوجه للتحول من المنظمات التي تعتمد على الضبط والسيطرة إلى المنظمات التي تعتمد على المعلومات والتي

تتطلب بالتالي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وعلية فإذا أرادت المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة ،فيجب أن تدار بالاعتماد اكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة ،وهذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية .

ولما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته .

وفيما يلي أهم هذه القواعد : (Handy,1995)

1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين :

ليس من الحكمة أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيداً ، أناس لم يلاحظهم في سلوكياتهم على مدى الأيام ولا يشتركون معه في نفس الأهداف .

2- محدودية الثقة:

إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية ،والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة ،وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج .

3- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:

إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات ،فإن الظروف الضرورية تمثل قدرة على التغيير أيضاً، وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائياً من التنظيم .

4- الثقة تتطلب الحزم:

إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون ،ولكن لضعف

قدرتهم على التعايش مع التوقعات ،أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب،فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم ، لأن الثقة هنا لا تنسجم مع أي وعد بأن العمل مدى الحياة، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون رحمة بالتخلي عن خدماتهم .

5- حاجة الثقة للتكامل التنظيمي :

إن الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محدده هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة ن ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد مشاكلها الخاصة .وهذه الوحدات هي تنظيمات داخل المنظمات ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة .

6- حاجة الثقة للاتصال:

يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً. فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عالٍ من الاتصال من اجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية ، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتعارف ومقابلة القادة فقط، ولكنها أيضاً لتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية .

7- الثقة تتطلب تعددية في القادة:

إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها ،ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة .

8- تناقض الثقة التنظيمية :

جاء بهذه القاعدة لويس بارنس والتي تتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة ،وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

أبعاد الثقة التنظيمية:

بما أن الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار وديناميكية الجماعة ،وهي بالتالي متغير أساس في التنبؤ بالسلوك الفردي وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضا الوظيفي. (Hwee & Christy,2000)

وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

أولا: السياسات الإدارية

إن قناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته ،ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بموضوعات تندرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله. كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجابياً بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية. (العوامله،1995)

ويؤكد الكثير من الباحثين على أن النمط القيادي السائد أو سلوك الإدارة تجاه العاملين له تأثير لا ينكر في تحديد صورة المنظمة داخل أذهان الأفراد العاملين فيها؛ فحينما تقوم الإدارة مثلا بوضع سياساتها الرئيسة بمعزل أو بعيداً عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين يكون أمرا متوقعا جداً. وعلى العكس، فحينما تكون ممارسات الإدارة وسياساتها مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد، وفي ضوء المراعاة لأهدافهم الذاتية أو الشخصية، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية يكون عالياً بين الأفراد، الأمر الذي يترتب عليه احتمالية رسوخ الصورة المشرقة للمنظمة في أذهان الموظفين. (سليمان ،1987)

وفيما يلي أهم السمات المكونة لبعد السياسات الإدارية:

1- **وضوح السياسات الإدارية:**

إن السياسات الإدارية يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع، بل لا بد إن تتصف بالوضوح والثبات النسبي لأن ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، وإذا ما اضطرت الإدراه إلى تعديل سياسة من سياساتها فيقتضي ذلك توضيح الأسباب والظروف للعاملين. (المغربي،1993)

إن وضوح السياسات الإدارية يعطي الموظف قدرة على التوقع ويمنحه شعوراً بالأمن والاستقرار، فضلاً عن أنه مدعاة للثقة بهذه السياسات وبموضوعيتها وعدالتها.

2- **سياسة الاختيار والتعيين:**

إن استخدام وسائل الاختيار المناسبة يزيد احتمالية اختيار الشخص المناسب للعمل في المكان المناسب. وعندما تعتمد الإدارة على أسس غير علمية في اختيار المرشحين للوظائف، فإن احتمالات الخطأ في الاختيار تكون كبيرة؛ هذا وإن اختيار شخص غير مناسب يترتب عليه شعور الموظف الذي تم اختياره بالقلق والتوتر والاضطراب مما يؤكد لديه الشعور بعدم الرضى عن العمل، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يترتب على هذا الأمر انخفاض الرضى عن مستوى أداء الفرد من قبل الإدارة، وهو ما يؤدي حتماً إلى انخفاض مستوى ثقة الإدارة بقدرة الفرد على أداء العمل.

كما أن اختيار الأفراد للعمل في المنظمات من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في تأسيس فريق عمل يمكن الثقة بقدرته على التكيف والتأقلم والتجديد إذا ما تطلبت الظروف ذلك.

وعلى الجانب الآخر ،فإن عدم قدرة أحد أعضاء الفريق على الاستجابة للظروف لضعف قدرته على تجديد ذاته ،تحتم على الإدارة إخراجه من التنظيم. وإذا ما استمر هذا الشخص في المنظمة وتسلم بطريقة أو بأخرى قيادة إحدى جماعاتها الرسمية، فإن أعضاء هذه الجماعة سينظرون إليه كشخص فاشل لا يمكن الثقة

بكفاءته وقدرته على اتخاذ أي قرار ،الأمر الذي يؤدي إلى الإحباط وخيبة الأمل لدى أعضاء الجماعة ومن ثم انخفاض مستوى ثقتهم بالمنظمة التي يعملون بها.

3- المشاركة في صنع القرار:

يؤكد دريسكول"Driscoll" أهمية الثقة التنظيمية في التنبؤ بشكل قوي باتجاهات الرضى الوظيفي عموماً، والتنبؤ بالرضى عن المشاركة بصنع القرار خصوصاً، ويجد أن الثقة التنظيمية تعكس تقويم الفرد لنظام اتخاذ القرار على وجه التحديد أكثر من الميل الشخصي للثقة بالآخرين بصفة عامة، وهذا يدل على أن الثقة كميل شخصي تفشل في التنبؤ بالرضى الوظيفي العام والرضى عن المشاركة في صنع القرار بشكل محدد. وإذا كانت المشاركة الجماعية تساهم في توفير المعلومات والحقائق ووجهات النظر المختلفة والبدائل المتعددة للقرارات، وتساعد في زيادة القبول والدعم والتأييد لها بإضفاء الصفة الشرعية عليها نظراً لأنها جاءت بطريقة ديموقراطية، فإن المشاركة تحتاج أيضاً إلى اتصالات تنظيمية فاعلة، وهذه الأخيرة تتطلب الثقة المتبادلة ودقة المعلومات والرغبة في التفاعل وإمكانية تقبل الأفكار من قبل الإدارة العليا وتوفير متطلبات تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في التنظيم. ففي الوقت الذي تساهم فيه الاتصالات الفعالة في زيادة معرفة المرؤوسين وشعور الرؤساء بالثقة والأمن والقوة في مراكزهم الإدارية ،فإن الخلل في الاتصالات يؤدي إلى نقص الثقة بالرؤساء بسبب اعتقاد المرؤوسين بتدني مستوى المعارف والقدرات لدى رؤسائهم. (العوامله،1995)

4-برامج التدريب:

إن من الحقائق الثابتة إن العامل الكفوء لن يبقى كذلك للأبد، وذلك بفعل عوامل كثيرة منها التقدم التكنولوجي وتغير البيئة ،لذلك فان تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين أمر في غاية الأهمية لتمكين المنظمات من الاستجابة لمعطيات التغير والمحافظة على قدرتها في الإنتاج والاستمرارية.

إن برامج التدريب والتطوير تؤثر في سلوك العاملين عن طريق تطوير مهاراتهم الضرورية لإنجاز العمل، هذا من جهة ،ومن جهة أخرى، عن طريق زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وشعورهم بالقدرة على إنجاز العمل بمهارة عالية نظراً

لما تلقوه من تدريب. إن التدريب يعمل على تحسين المناخ العام للعمل في المنظمةُ وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجال عملهم وتزويدهم بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامهم أبواب المستقبل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد وازدياد ثقته بنفسه وبالتنظيم الذي يعمل به. (ياغي،1993)

5- سياسات الحفز:

لا نتطرق هنا إلى النظريات المتعددة في موضوع الحفز ولكن نكتفي بالإشارة إلى أهمية ربط الحوافز بأهداف كل موظف وذلك عن طريق السماح له باختيار حقيبة التعويض التي تعطي أفضل إشباع لاحتياجاته، وبناءً عليه لا بد أن يكون نظام الحفز مرناً ،وذلك بتمييز الاختلافات الفردية والسماح للعاملين بالمشاركة بالقرارات التي تؤثر عليهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر، لا بد من مراعاة أهمية أن يكون نظام الحفز عادلاً عن طريق ربط الحوافز بالأداء والخبرات والقدرات والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المحددة . (Makhamreh,1990)

6- عملية تقويم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء من سياسات شؤون الأفراد التي تلعب دوراً حاسماً في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، ويشكل مدخلات هامة لقرارات التعويض والحفز والترقية والنقل والتدريب والتطوير وإنهاء الخدمات وغيرها،فضلاً عن أهميته في التغذية الراجعة عن أداء الفرد. وبما أن نتائج تقويم الأداء تلقي بظلالها على كثير من السياسات والممارسات الإدارية الأخرى، فإن وضع معايير وأدوات مناسبة لقياس أداء الموظفين يعتبر أمراً في غاية الأهمية، ناهيك عن أهمية الصحة والثقة بالمعايير والأدوات المستخدمة في التقويم. وتقاس الثقة بالمعايير عن طريق قياس الثبات Consistency والاستقرارStability؛ ويعني الثبات أن استخدام طريقتين لجمع المعلومات تؤديان إلى نتائج متقاربة إلى حد كبير، وأما الاستقرار فإنه يعني استخدام أداه القياس عدة مرات يؤدي دائما إلى النتائج نفسها إذا بقيت خصائص الظروف ثابتة ولم تتغير في حين أن صحة التقويم تعني قدرة أداة التقويم على قياس أداء الفرد. (Robbins, 1995)

7- **أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين:**

إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات ومناقشته في حل مشكلات العمل المطروحة من أجل أن يشعر بإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، ودعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل، مدعاة لبناء الثقة المتبادلة والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار المبدعة والقضاء على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض والتأخر عن العمل.

ومما لا شك فيه أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تعامل الموظفين بصدق و أمانة و إخلاص تحصل على تعاونهم وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة. وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب "فرق تسد"بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها . (المغربي، 1993)

إن السياسات والتوجهات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية توجه السلوك التنظيمي وتضفي انطباعات معينه على تفكير وتوقعات الأفراد والجماعات بحيث تنسجم هذه التوقعات مع درجة وضوح وموضوعية الممارسات الإدارية وتؤثر بالتالي على أجواء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها، فإذا أدرك الموظفون بأن السياسات الإدارية السائدة في التنظيم على درجة عالية من العدالة والاستقرار والثبات، فإن ذلك مدعاة للإيمان بإمكانية الاعتماد على الإدارة والثقة بجميع قراراتها.

ثانياً:-فرص الإبداع وتحقيق الذات

أن مفهوم الإبداع في العلوم الاجتماعية أكثر مرونة وابتعاداً عن المدلول العلمي بحسب الطبيعة الموضوعية للاستخدام، فقد يكون مقبولاً أن نسمي التحديث المؤثر في التنظيم والأداء والسلوك عملاً إبداعياً، ولو استند في مجمله إلى استعارة أعمال أو أساليب مستعمله في ظروف مختلفة من أجل التكيف والتأقلم مع مرحلة جديدة، وهو أمر يختلف عن المحاكاة أو التقليد الأعمى أو الاستعارة الجامدة التي لا تتناسب مع العوامل البيئية المتعلقة بالموضوع. (العواجي،1987)

فعلاقة الإبداع وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية تتضح من خلال رغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام ،التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق بقدراته المبدعة، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداته في العمل، وهذه قد لا تأتى ألاعن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، وبناءً عليه فإن توافر هذه العناصر مدعاة لزيادة ثقة الموظف بتنظيمه. (الكساسبة، 1996)

وفيما يلي توضيح لأهم عناصر بعد فرص الإبداع وتحقيق الذات:

أ- **تشجيع ودعم الإبداع والتجديد في العمل:**

مما لا شك فيه إن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات المتميزة والمبدعة، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، يضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها. أن الإبداع يحتاج إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة والأفقية جنباً إلى جنب مع الاتصالات الهابطة لإتاحة فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، إذ أن الإدارة التي تعتمد على الاتصال الهابط فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى دون السماح للعاملين بمناقشة هذه التعليمات أو إبداء ملاحظاتهم وتصوراتهم حولها تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أفكاره وآرائه لا قيمه لها. (المغربي، 1993)

ب- **تفويض السلطات والصلاحيات:**

إن اتباع الإدارة أسلوب المركزية وعدم تفويض السلطات والصلاحيات يحد من الإبداع والتجربة واستعمال العقل ،ويضعف مبادرات العاملين ومساهمتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية. وعلى النقيض من ذلك، فإن اتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول والبدائل المختلفة مما يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي صحي ويزيد ثقة العاملين بأنفسهم وبقدرتهم على اتخاذ القرارات ،وبالتالي

يزيد من ثقتهم التي يعملون بها وبانتمائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها وتنفيذ قراراتها. أن الحصول على قدر من المهام والسلطات يتيح المجال للموظف للقيام بدوره في الإبداع نظراً لثقته بقدرته على وضع أفكاره الجديدة موضع التنفيذ حيث أن الثقة بالنفس وبالآخرين تزيد المبدع تصميما وإصراراً على تحقيق ما يصبو إليه وتجعل من الصعب علية الاستسلام بسهوله . (القريوتي،1993)

ج- **ثقة الإدارة بقدرات العاملين:**

إن أيمان الإدارة بمواهب العاملين من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسين بأن الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. في حين أن إخفاء جهود الجماعة بهدف إظهار الجهود المميزة بأسماء المديرين أو بأسماء بعض المسؤولين فقط، وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية لدى العاملين وإحباط عزائمهم، مما ينعكس سلباً على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيرون الأعمال المميزة بأسمائهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فان الرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة التي يعملون بها ويرى جهده بشكل منفصل عن جهود الآخرين، هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل المنظمة للبقاء ،ناهيك عن أنه يشكل عائقاً للإبداع والمبدعين. (العمري، 1992)

د- **تقدير الإدارة لمجهودات العاملين:**

إن هذا العنصر يهتم بالتساؤلات الخاصة بدرجة اعتماد الإدارة في منحها الحوافز المادية أو المعنوية للأفراد على الأفكار المبدعة التي تساهم في

تقدم وتطوير العمل، واعتماداً على أسس الجدارة والكفاءة لا على مقاييس نظم المحسوبية والاعتبارات الشخصية والعاطفية.

وعلية فإن المنظمات التي تسعى إلى التميز وتقديم افضل الخدمات يجب أن لا تألوا جهداً في إتاحة المجال لتنمية إمكانيات الإبداع من خلال الثناء والتقدير المستمر ومكافأة أصحاب الأفكار المبدعة البناءة.

هـ- الثقافة العالية للرؤساء :

إن الثقافة العالية للرؤساء مدعاة لثقة المرؤوسين بالرؤساء وبقدراتهم على الإدارة واتخاذ القرارات. وعلى العكس، فعندما يشعر العاملون بأن رئيسهم قد وصل لمركزه الوظيفي بناءً على اعتبارات غير موضوعية على الرغم من محدوديه ثقافته ومعرفته، فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستويات ثقتهم به وبقدرته على إدارة دفة الأمور في المنظمة وباحتمالاته في اتخاذ قرارات سليمة، فضلاً عن إن مؤهلاته لا تؤهله للإبداع وتوفير متطلباته للآخرين .

ويشير بعض الباحثين إلى أن أهم ميزات مدير المستقبل تتمثل في أنه مدير عام يملك خلفية عامه عن معظم التخصصات، ويتمتع بالثقة بالنفس والمرونة بحيث يستطيع التكيف مع التغير، وذو كفاءة راسخة وثقة أكبر بالآخرين، ويتصف بالانفتاح والوضوح والقدرة على التعامل مع جمهور عريض، وذو عقيدة قوية ومتكاملة. (اللوزي ومرار،1990)

ثالثاً: القيم السائدة في التنظيم

وقد عرفها البعض بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها، وهي بهذا المعنى تعتبر انعكاساً للمناخ التنظيمي السائد، وبالتالي فهي تعبير الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم معها. (عواد ،1995)

واستناداً لما سبق، فان ثقافة المنظمات الناجحة تركز على ضرورة الانسجام بين قيم الفرد والتنظيم والعديد من الكتّاب يعزون نجاح المنظمات اليابانية إلى وجود القيم المشتركة بين التنظيم والفرد. (عبد الهادي،1992)

ولا شك أن معتقدات الفرد فيما يتعلق بطبيعة الإنسان تعتبر من الجوانب المهمة على وجه التحديد في المحيط التنظيمي لأن الأفراد غالباً ما يتصرفون وفقاً لهذه المعتقدات أثناء عملهم في المنظمة؛ فعلى سبيل المثال ،يميل بعض المديرين للاعتقاد بأن الموظفين بطبعهم كسالى وغير متعاونين ولا يحبون تحمل المسؤولية وبالتالي فلا يمكن الثقة بهم ،وقد أطلق دوجلاس ماكجرويجر "Douglas McreGor" على هذه النظرة للبشر اسم نظرية (x).

وبالمقابل، ينظر بعض المديرين إلى الموظفين على أنهم متعاونون ومسؤولون ويستطيعون توجيه أنفسهم ويعملون برقابه ذاتية من وحي ضمائرهم وبالتالي يمكن الثقة بهم ومنحهم مزيدا من الحرية في أداء العمل، وهذا ما أطلق عليه ماكجرويجر"McGregor" اسم نظرية(y) .(Umstot, 1988)

وفيما يلي توضيح لأهم عناصر بعد القيم السائدة في التنظيم:

أ- احترام الإدارة للموظفين:

إن احترام كرامة الإنسان وحقوقه والنظر إلى الأفراد على أنهم الثروة الحقيقة للمنظمة في كافة المستويات الإدارية من القيم المهمة في التنظيمات لأنها تؤثر على الروح المعنوية للأفراد وتحدد مستوياتهم وثقتهم بالإدارة.

ويعتبر الاحترام والتقدير والاهتمام بمشاعر العاملين من الحاجات التي ركز عليها ماسلو "Maslow" في نظريته هرم الحاجات كأحد العناصر إلهامه في حفز الأفراد. (Robbins,1995)

ب- التعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم:

يعرف تشستر بارنارد"Chester Barnand" التنظيم الرسمي بأنه"تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود الهادف" وينظر إلى الجانب غير الرسمي بأنه نظام تعاوني Cooperation System لتحقيق الأهداف.وهذا يعني أن التنظيم هو نظام يقوم على التعاون، ويتحقق هذا التعاون عن طريق التفاعل بين الأفراد والجماعات في التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في سلوك الأفراد وتوقعاتهم وطموحهم ودوافعهم حيث يكتسب الفرد صفات الجماعة وخصائص المنظمة. ولما كانت المنظمات تتألف من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض

لتحقيق الأهداف المشتركة منذ إن تطلب الأمر من الأفراد العمل في جماعات، فقد أخذ الاهتمام يتركز في محاولات التطوير التنظيمي على بناء فريق العمل الذي يتم من خلاله التفاعل الكبير بين أعضاء الجماعة لزيادة الثقة والانفتاح. إن درجة التعامل تعتمد على القيم التنظيمية المشتركة بين أعضاء المنظمة، ولذلك فلا بد من مراعاة التوافق والانسجام بين القيم التنظيمية والقيم الفردية بغية تنسيق جهود العاملين المشتركة لتحقيق الأهداف بكفاءة، وتقوية التزام العاملين وولائهم تجاه المنظمة وتعزيز مستوى ثقتهم التنظيمية. (ياغي ،1993)

ج- **كفاءة الرؤساء:**

إن الكفاءة من القيم التنظيمية التي تعتبر من الوسائل المهمة في قياس الطريقة الاقتصادية التي يتم بها تحقيق الأهداف، وهي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات. وعليه، فينظر إلى الرؤساء على أنهم العنصر الحاسم في تحقيق كفاءة التنظيم بالنظر إلى أنهم هم المسؤولون عن اتخاذ القرارات التنظيمية ،إذ أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتمتع الرؤساء بالكفاءة العالية في أداء العمل يزيد من ثقة المرؤوسين بقدرة رؤسائهم على إدارة المنظمة واستغلال مواردها بشكل أمثل واتخاذ قرارات تعود بالنفع على المنظمة والعاملين. وبالمقابل، فإن وضع الرجل غير المناسب في مركز قيادي وهو غير مؤهل للقيام به ولا يتمتع بالقدرة الكافية لاتخاذ قرارات بكفاءة عالية سيؤدي دون شك إلى زعزعة ثقة الموظفين بقيادتهم وبالمنظمة التي يعملون بها. (الكبيسي ،1986)

د- **العدالة في التعامل مع الآخرين:**

تسود قيمة العدالة في المنظمات في ظل وجود نظام عادل للحفز، ووجود نظام عادل لتقويم الأداء، وفي ضوء توفير الفرص المتكافئة لجميع العاملين وتطبيق النظام عليهم دون تمييز أو محاباة سواء كان ذلك بالتعامل أو بمنح الامتيازات أو بفرض العقوبات.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية إدراك قيمة العدل أمر في غاية الأهمية، وذلك لأن المنظمة قد تكون عادلة ومنصفه مع الموظفين، إلا أنهم قد يدركون عكس ذلك،

ومن هنا يتطلب الأمر بالإضافة إلى توخي العدالة مع الموظف توفير المتطلبات الملائمة لجعله يدرك من واقع تجربته العملية وتجربة الآخرين بأن المنظمة عادلة ومنصفة مع العاملين دائماً، وإذا ما أصبح بالإمكان تعزيز هذا الفهم ،فإن الموظفين لا بد أن يزدادوا ثقة برؤسائهم وبالمنظمة التي يعملون بها.

والثقة هي بمثابة جانب آخر من جوانب ممارسة العدالة بين الناس،فالإدارة التي تتعامل مع كافة الموظفين بروح العدالة والأنصاف تكون موضع ثقة ،هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التسامح والتقدير والتفهم للناس، الأمر الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم بحيث يصبحوا راضين عن عملهم ومقتنعين به، وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقاً بأن يعمل المرء تحت إشرافهم ويمنحهم ثقته. (عواد ،1995)

هـ- مواجهة المشاكل وعدم التستر عليها:

تعتبر قيمة المواجهة للمشاكل والقدرة على مناقشتها بصراحة وانفتاح من القيم الهامة التي تساهم في رفد جهود التطوير التنظيمي ،في حين أن إخفاء المشاكل ومحاولة تزيين الوضع وإظهاره بصورة منمقة مغايرة تماماً للواقع ربما يؤدي بالمنظمات إلى التدهور والزوال.

إن ممارسة النقد الذاتي على نطاق الإدارة وقدرة المديرين على الاعتراف بأخطائهم وتقبلها وإمكانية التعلم من الأخطاء، فضلاً عن تشجيع المواجهة المفتوحة البناءة على كافة المستويات الإدارية في المنظمة لمواجهة المشكلات وتسوية الخلافات، إضافة إلى ممارسة الإدارة لسياسة الباب المفتوح للاتصال بكافة المستويات الإدارية وعقد الاجتماعات والندوات التدريبية لمناقشة المشكلات بشكل مفتوح واتخاذ القرارات بشكل مكشوف، كل ذلك من الأمور الهامة التي تعزز من قيمة المواجهة للمشكلات والقدرة على حلها في إطار من تحمل المسؤولية وبطريقة ديمقراطية وبأجواء من الانفتاح والصراحة، الأمر الذي يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها.(الكساسبة، 1996)

ونخلص إلى القول في مجال بعد القيم السائدة في التنظيم أن الاهتمام بقيم التعاون والعدالة والكفاءة والاحترام والمواجهة للمشكلات في المنظمات يؤدي إلى تخفيف الرقابة والأشراف من قبل الإدارة على الموظفين، الأمر الذي يشكل قاعدة متينة للثقة التنظيمية.

رابعاً: توافر المعلومات وتدفقها في القنوات التنظيمية

فالمعلومات في أبسط تعريفاتها هي الحقائق عن الأشياء والناس والأماكن، ولذلك فهي تصف وتعرف وتشرح وتوضح الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمات وما يحيط بها من أوضاع وظروف محلية وعالمية. وهي بالتالي تحتل ركناً هاماً في البناء الإداري المعاصر، إذ أنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم، وهي الوسيلة الرئيسة للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة، وقد تعاظم دور المعلومات في الآونة الأخيرة حتى أصبحت مورداً من الموارد المهمة في المنظمات الحديثة شأنها في ذلك شأن الموارد البشرية والمالية والمادية. (عبد الهادي،1992)

واستناداً إلى ذلك، فإن المنظمات التي ترغب في أن تبقى في الطليعة والصدارة لا بد أن تستخدم معلومات متطورة ومناسبة وشاملة ودقيقة، كما أن منظمات عصر المعلومات لا تدار بنجاح إلا على أساس المعلومات التي تتحول من خلال اتخاذ القرارات إلى أعمال تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة (عفيفي، 1992)

ونظراً لما يشهده العالم من ثورة هائلة في المعلومات ونمو في حجمها بصورة مذهلة فقد اصبح الإنسان غير قادر على استيعابها بكاملها فاختراع الحاسوب كأداة فنية لتخزين البيانات ومعالجتها واسترجاعها وظهر ما يسمى بأنظمة المعلومات الإدارية Management Information Systems وذلك لتوفير المعلومات التي يعتمد عليها المديرون ومتخذو القرارات في مواجهة المشكلات الإدارية بطريقة علمية منهجية وتجنب الوقوع في الأخطاء الناتجة عن الاعتماد على الحكم الشخصي فقط. (الخابوري، 1986)

وعلى العموم، فإن التنظيم الإداري الصحي هو التنظيم الذي تتدفق فيه المعلومات في جميع الاتجاهات الصاعدة والهابطة والأفقية، وتسود فيه روح الفريق وعلاقات الصداقة والثقة والانفتاح.

وبما أن بعد تدفق المعلومات يتعلق بالانفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة التنظيمية، فإن هذا الانفتاح يساعد في إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية، ويمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعاني منها التنظيم من خلال مناقشتها بصراحة ووضوح ،فضلاً عن أن الانفتاح يوفر المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل دون تشويه وتحريف. (القريوتي،1993)

وفيما يلي توضيح لأهم عناصر بعد تدفق المعلومات:

أ- توافر المعلومات:

تقتضي عملية تنظيم المعلومات في المنظمة إتاحة الفرصة لكل فرد في التنظيم للحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته بالكمية والشكل والنوع والوقت المناسب؛ وبمعنى آخر إشباع الحاجة للمعلومات، إذ أن تكامل الإدارة والتخطيط في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على ترشيد عملية المعلومات، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحديد المعلومات المطلوبة من حيث النوعية والحجم والشكل والزمن والسرعة والدقة . (زيد، 1986)

إن مناخ العلاقات بين أفراد التنظيم وخاصة علاقة الرئيس بالمرؤوس يلعب دوراً أساسياً في تدفق المعلومات، إذ أن وجود الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد التنظيم يؤدي إلى ممارسة الاتصال وإتاحة الفرص لتبادل الآراء والأفكار. وبالمقابل ،فإن عدم التفاهم وفقدان الثقة بين أفراد التنظيم يجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض بمنتهى الحذر والخوف ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر إلى المعلومات المقدمة من الطرف الآخر بعين الريبة والشك ،ناهيك عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات . (ياغي،1993)

إن مسؤولية الفرد في الحصول على المعلومات تقتضي التفكير في نوعية المعلومات التي يحتاجها في أداء العمل، وهذا لا يتأتى إلا من خلال معرفة طبيعة

العمل المراد إنجازه أولاً، ثم القدرة على تحديد ما يجب القيام به لإنجاز العمل، وأخيراً تقويم الكيفية التي تم بها أداء العمل. (Drucker,1988)

أن هذه المنهجية في تحديد ماهية المعلومات المطلوبة تساعد على التحليل والتمحيص وتزيد من ثقة الشخص في اتخاذ قرارات عقلانية معتمدة على معلومات دقيقة وشاملة ومنظمة .

ب- الحصول على المعلومات في الوقت المناسب:

مما هو معروف أن المعلومات يجب أن تكون متاحة في الوقت المناسب وبشكل يضمن تقويمها بالسرعة الممكنة، حيث أن التوقيت المناسب له تأثيره الكبير في إيجاد تعاون مستمر وقرارات سليمة، ولذا فإن لتكنولوجيا المعلومات الأثر الكبير في العمل الإبداعي وذلك من خلال تهيئة الظروف المواتية للإنسان للحصول على المعلومات بأسرع واسهل السبل. (زيد، 1986)

وعلى الطرف المقابل، فإن الحصول على المعلومات بعد فوات الأوان لا يجدي نفعاً مهما كانت هذه المعلومات شاملة وملائمة ودقيقة. وعلية، فإن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب من خلال السهولة والسرعة في الوصول إلى مصادر المعلومات، يمنح العاملين الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لمواجهة المشكلات والمتطلبات التنظيمية.

وبالطبع، فإن المعلومات تظل عديمة الفائدة حتى تستخدم وذلك بانتقالها من مصدرها إلى المستفيد الذي بدوره يطبق المعلومات على احتياجاته المتنوعة، وعلى ذلك فان مصدر المعلومات هو المصدر الذي يحصل منه الفرد على معلومات تحقق احتياجاته وترضي اهتماماته. (عبد الهادي، 1992)

ومن هنا، فإن قرب مصادر المعلومات وسرعة الوصول إليها من قبل أفراد التنظيم يساهم في توفير المعلومات في التوقيت السليم، الأمر الذي يشبع الحاجة إلى المعلومات ويزيد ثقة الفرد بمنظمته.

ج- مصداقية المعلومات:

إن صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة، ومشاركة الإدارة للعاملين في حل المشكلات بدلاً

من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد، مدعاة لبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين يستند إلى التآلف والصدق في إعطاء المعلومات.

وبالمقابل، فإن الغموض وعدم الصراحة يؤديان بالإنسان إلى إحلال التعميم محل المعلومات الدقيقة، الأمر الذي يقوده إلى استخدام التعبيرات العاطفية عند تجميع المعلومات عن المشكلات الإنسانية؛ فمثلاً قد يطلق الناس على الموظف المفرط في الغياب والتأخر في الحضور إلى العمل بأنه "لا يقدر المسؤولية "مع أن المعنى الحقيقي للغياب والتأخر عن العمل لا يلتقي تماماً مع عدم تقدير المسؤولية ولذلك ينبغي توخي الدقة عند التعامل مع معلومات متعلقة بالمشكلات الإنسانية؛ والتأكد من أن ما نتعامل معه هو حقائق وليس آراء. (حلواني، 1990)

كما إن الثقة المتبادلة تؤثر بمصداقية المعلومات بين الإدارة والعاملين فان كانت هناك أجواء من الثقة المتبادلة والصراحة بين أعضاء التنظيم، فانهم لن يلجأوا إلى إخفاء المعلومات أو تحريفها أو التستر على المشكلات خوفا من العقاب، ولكنهم سيطرحونها للنقاش ويحاولون مواجهتها بكل ما يملكون من طاقة جماعية.

وعلى العكس، فإن فقدان الثقة يؤدي إلى ضعف الاتصال ومحاولة تحريف المعلومات وإخفاء المشكلات عن الإدارة الأمر الذي ينعكس سلباً على التنظيم وعلى قدرته في الاستمرار والبقاء.

إن بعد تدفق المعلومات بما يتضمن من توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف بالوقت المناسب ومصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها، يساهم في بناء أجواء من الثقة التنظيمية، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات.

2.2 الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات وبحوث عديدة في موضوع البحث ،تناولت بعض أبعاد ومتغيرات التراجع التنظيمي منفردة، وتفاوتت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها والفئات المستهدفة والبيئات التي أجريت فيها، وقد أظهرت مراجعة أدبيات موضوع الدراسة عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر في أثر التراجع التنظيمي في الثقة

التنظيمية، لذلك حاولت الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت متغير التراجع التنظيمي أو بعض أبعاده التي تناولتها الدراسة.

دراسات التراجع التنظيمي:

الدراسات العربية:

دراسة قام بها (اللوزي، 2002) بعنوان التراجع التنظيمي: مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهومه، ومسبباته الرئيسية، والخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية لمفهوم التراجع التنظيمي ومسبباته الرئيسية، والخصائص التنظيمية المرتبطة بالمؤسسات المتراجعة، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق داله إحصائياً بين مدى إدراك العاملين لأسباب التراجع التنظيمي تعزى لمتغيرات الوظيفية والخبرة العملية والمؤهل العلمي، كذلك الخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع المتوافرة في المؤسسات التي يعملون فيها، وتكونت عينة الدراسة من (475) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد بينت نتائج الدراسة أن الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية يدركون مفهوم التراجع التنظيمي، كما دلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الموظفين لمفهوم التراجع التنظيمي وأسبابه تعزى للوظيفة والخبرة العملية والمؤهل العلمي، بينما وجدت علاقة ارتباطيه إيجابية بين درجة التراجع التنظيمي ودرجة الزيادة في عدد العاملين الحكوميين، وسلبية بين درجة التراجع التنظيمي وكل من درجة الاستفادة من التدريب ودرجة الالتزام بالدوام والعوامل المؤثرة في أداء العمل. كذلك بينت الدراسة أن من أهم أسباب التراجع التنظيمي قلة الحوافز والدافعية والمحسوبية، أما أهم الخصائص التنظيمية المرافقة للتراجع التنظيمي فكانت إعاقة الابتكار والإبداع والمركزية وانخفاض الروح المعنوية وفقدان المواد الاحتياطية والفائضة، وقد قدم توصيات ضمنها إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية والتوزيع الجيد للموظفين فيها، والاهتمام بعملية التنبؤ بالمصادر المحتملة للتراجع التنظيمي حتى يمكن تفاديه.

دراسة قام بها (عنوز، 1999) بعنوان: "الاغتراب الوظيفي ومصادرة: دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال" وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وبين الشعور بالاغتراب الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس،والراتب الشهري والقسم الذي يعمل به الموظف.

2 - تبين وجود علاقة ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين للشعور بالاغتراب الوظيفي ومتغير العمر، الحالة الاجتماعية.

3- تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة.

4 - توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومتغير المستشفى الذي يعمل فيه الممرض، يعزى لصالح الممرضين العاملين في المستشفى.

دراسة قام بها (العامري والفوزان، 1997)، "حول مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أسبابها وسبل علاجها"، وهدفت الدراسة إلى دراسة التغيير من حيث المفهوم ومفهوم المقاومة واسبابها، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض ممن تنطبق عليهم شروط الخدمة المدنية، وان أهم ما توصلت إليه الدراسة حول أسباب المقاومة ومنها أسباب فكرية، اجتماعية، وشخصية واقتصادية تتعلق بالعاملين، وإجرائية وفنية تتعلق بالمنظمة، وتنسيقيه وضعف الاتصال بين العاملين والقائمين على التغيير أوصت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير وبناء الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة، وإيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير والحصول على قناعة كافية من

العاملين بان الوضع القائم بحاجة إلى تغيير، والعمل على تحليل الثقافة التنظيمية والوقوف على أبعادها.

دراسة قام بها (برق، 1995) بعنوان "اثر دورة حياة المنظمة في السلوك الاستراتيجي" قامت هذه الدراسة باختبار فرضية رئيسة مفادها إن هنالك علاقة بين دورة حياة المنظمة والسلوك الاستراتيجي والخصائص الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار ونتائج عمل المنظمة . واستخدم الباحث أسلوب المقابلة لجمع البيانات من51 مديراً في(9) شركات مساهمة صناعية عراقية. وكان من ابرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

أ- توجد علاقة بين دورة حياة المنظمة والسلوك الاستراتيجي.

ب- إن المنظمة في مرحلة الولادة تطبق استراتيجية المنقب، وفي مرحلة النمو تطبق استراتيجية المحلل إما في مرحلة النضج فإنها تطبق استراتيجية المدافع. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات ميدانية في هذا الموضوع لأهميته.

دراسة قام بها (رشيد، 1993) الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الانغماس الوظيفي من خلال دراسة ميدانية تسعى إلى محاولة التعرف على مدى تأثير ثلاث مجموعات من المتغيرات على مستوى الانغماس الوظيفي للموظف وهذه المجموعات هي الخصائص الشخصية للموظف،الخصائص الظرفية للعمل، التفاعل بين المتغيرات الشخصية والظرفية. وذلك باستخدام بيانات جمعت من(237) موظف حكومي يحتلون مواقع وظيفية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الانغماس الوظيفي ليس عاملاً مستقراً كما افترض بعض الكتاب بل عاملاً قابلاً للتغيير بالزيادة والنقصان وفقاً لمتغيرات العمل. إذ يبدو أن الانغماس الوظيفي هو خاصية ظرفية اكثر منه خاصية شخصية. كما أن المتغيرات الشخصية والظرفية لها تأثير مستقل على الانغماس الوظيفي، وان الكثير من التباين في الانغماس الوظيفي ما يزال يحتاج إلى تفسير آخر ،إضافة إلى المتغيرات التي استخدمت في الدراسة.

وأوصت الدراسة الحاجة الماسة لبحث متغيرات أخرى قد تسهم في إلقاء مزيد من الضوء على مبعث التباين في مستوى انغماس الوظيفي وينبغي للدراسات المستقبلية أن تقيس متغيرات إضافية قد يكون لها ارتباط في الانغماس الوظيفي من اجل الحصول على صورة أوضح لهذا المفهوم .

دراسة نظرية قام بها (الديب، 1990) بعنوان: "التراجع التنظيمي: تصور نظري ومحاور تحليلية"، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة تقديم إطار فكري يمكن من خلاله التعرف على ظاهرة التراجع التنظيمي، والتعرض لما هو متاح من حصيلة نظرية وبحثية حولها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود حالة من عدم الاهتمام بدراسة ظاهرة التراجع التنظيمي، وعليه تعرضت الدارسة لدورة حياة المنظمة بشكل عام وركزت على مرحلة التراجع بصفة خاصة ومن خلال هذه الرؤية جرى التمييز بوضوح بين ظاهرة التراجع التنظيمي وبين غيرها من الظواهر الشبيه، كركود البيئية واضطرابها وتدهورها، وذلك لأن الخلط المفاهيمي السائد بينها كثيراً ما أعاق تقدم المعرفة في هذا الميدان. وكما أسهمت الدراسة أيضاً في تقديم مجموعة من المحاور التي يمكن الاستعانة بها في التعرف على مدى ارتباط التراجع التنظيمي ببعض المتغيرات، مثل درجة المبادرة في مجال العمل، والقدرة التدعيمية للبيئة، والفائض التنظيمي، وأداء المنظمة وإنجازاتها، طالما كانت محددات إخفاق المنظمات لا تزال بعيدة عن موضع التقاء الباحثين والممارسين على السواء.

الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها (Kalssen, 1995) بعنوان التراجع والموت التنظيمي: العوامل الداخلية والخارجية المسؤولة عن حدوث التراجع في وزارة اونتاريو لتطوير المهارات(19985-1993) بتحليل سبب التراجع التنظيمي في هذه الوزارة (MSD) والذي أدى إلى تقليصها بشكل كبير في عام 1989 ثم الاستعاضة عنها عام 1993 بمجلس اونتاريو للتدريب والتكييف (OTAB). وقد اقترحت الدراسة سببين للتراجع هما: القصور الداخلي حيث كان لها قيادة سياسية وبيروقراطية غير مناسبة، والضغوط التنافسية والمستويات المتدنية من التنسيق والتفاعل بينها وبين غيرها من

المؤسسات الخاصة المسؤولة عن التدريب المؤسسي كوزارة التربية والتعليم. وقد ناقشت الدراسة الدروس المستفادة من تجربة (MSD) حول تقييم الأشكال المؤسسية لتنسيق سياسة التدريب والتوقعات المستقبلية لمجلس اونتاريو للتدريب والتكييف.

دراسة قام بها (Husseini,1990) بعنوان:تفحص الاستجابات الفردية للتراجع والتخفيض في حجم المدخرات وصناعة القروض(التراجع التنظيمي والاستغناءات) وهدفت إلى البحث في مفاهيم الأمان الوظيفي وعلاقاته، وكيفية ارتباط هذا الأمان مع عملية التراجع التنظيمي وتخفيض حجم العمالة في المؤسسة ،كذلك اثر التراجع التنظيمي في انخفاض مستوى الاتجاهات المتعلقة بالعمل لدى الموظفين. وقد جمعت بيانات هذه الدراسة من ثماني منظمات ادخارية أو إقراضية من منظمات مستقرة نامية مقارنه مع أربع منظمات ادخارية أو إقراضية متراجعة. وكان من أهم نتائجها انخفاض مدركات الأمان الوظيفي بشكل ملحوظ في المنظمات المتراجعة مقارنه مع المنظمات المستقرة وبالتالي علاقتها الملحوظة بعدد مرات لجوء المؤسسات إلى تخفيض حجم العمالة لديها. كذلك ارتباط مدركات الأمان الوظيفي إيجابياً بالرضى الوظيفي والالتزام المؤسسي، وسلباً مع المقاومة بالنسبة للتغيير والنية في ترك العمل.

دراسة قام بها (D'aveni, 1989) بعنوان: ما بعد التراجع التنظيمي: دراسة مطولة على السمات الاستراتيجية والإدارية للمؤسسات المتراجعة. وهدفت إلى دراسة بعدين مهمين لهما تأثير على بقاء المنظمة: البعد الاستراتيجي الذي يتمثل في ضعف سيطرة المنظمة في بيئتها التنظيمية، وانخفاض عدد الخطوط الإنتاجية الجديدة، وأخيراً تعدد الوحدات الإدارية إما البعد الآخر فهو أدارى ويتمثل في انخفاض العمليات الإنتاجية وزيادة عدد الوحدات الإدارية الفرعية التي تقوم بتحصيل النقدية، زيادة عدد المد راء في المستويات الإدارية العليا وزيادة الاهتمام بالكفاءة ومركزية اتخاذ القرار وعدم التوازن في الاهتمام بين القانونيين، والمحاسبين الماليين من جهة وبين رجال البحوث، والتسويق، والإنتاج من جهة أخرى، تم اختبار الفرضيات الدراسة على عينة من المنظمات الصناعية والخدميه

قوامها (49) منظمة وصلت الى مرحلة الانحدار مقابل (57) منظمة لم تصل إلى هذه المرحلة. وذلك خلال المدة من (1972-1982) وكان من أهم النتائج:

1- انحدار المنظمة يتمثل في نقص الموارد الذاتية (بشرية ومالية وغيرها). وكانت على العكس من ذلك المنظمات التي لم تصل إلى مرحلة الانحدار

2- تتباين مراحل الانحدار من وقت لآخر وكذلك من منظمة لأخرى.

3- انحدار المنظمة يكون نتيجة لعدم التوازن الإداري فيها وعدم كفاءة استراتيجياتها بالمقابل تكون المنظمات التي لم تصل إلى هذه المرحلة اكثر كفاءة في إستراتيجياتها والتوازن الإداري.

دراسة قام بها (Kazanjian And Drazin ,1989) بعنوان: اختبار نموذج تعاقب النمو وهدفت إلى دراسة العلاقة بين النمو والبيئة والبناء التنظيمي. إلى أنها ركزت ايضاً على دراسة العلاقة بين النموذج التكنولوجي ومراحل نمو المنظمة. وافترضت أن قدرة المنظمة على حل المشاكل الرئيسية المسيطرة على نشاطها في أي مرحلة هي التي تؤدي إلى التطور والانتقال من مرحلة إلى أخرى. وعد الباحث معدل زيادة المبيعات هو البعد الأساس لتطور المنظمة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى، وكذلك الحجم والعمر. أجريت الدراسة في (28) منظمة صناعية في أمريكا. وكانت أهم النتائج ما يأتي:

أ- إن فهم المشاكل الرئيسة التي تواجه المنظمة في أية مرحلة يساعد على فهم مرحلة التطور التالية.

ب- إن البناء التنظيمي يتغير من مرحلة إلى أخرى.

ولعل ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت دورة حياة المنظمة في كل مراحلها وان عينة الدراسة كانت كبيرة. وبالتالي فإن النتائج التي توصلت إليها بالإمكان تعميمها .

دراسة قام بها(Cameron, Whetten And Myuno,1987) بعنوان: وظائف التراجع التنظيمي وهدفت إلى دراسة الاختلالات التنظيمية للتراجع، واكتشاف المدى الذي يمكن أن تواجهه المؤسسات المتراجعة من صفات الاختلال الوظيفي. وقد شملت الدراسة (334) جامعة في الولايات المتحدة منها نسبته (38%).

جامعات حكومية و(62%) جامعات خاصة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتباط تسعة عناصر من عناصر الاختلالات الوظيفية بالمنظمات المتراجعة تميزها عن المنظمات الثابتة أو النامية وهي: المركزية، وتجاهل التخطيط طويل المدى، وإلقاء المسؤولية على الآخرين، ومقاومة التغيير، وترك افضل المديرين للعمل، وانخفاض الروح المعنوية، وفقدان الثبات، ونقص الابتكار، وحدوث التضارب في التنظيم.

دراسة قام بها (Singh,House & Tucker,1987) بعنوان: التغيير التنظيمي والفناء التنظيمي وهدفت إلى دراسة اثر التغيير التنظيمي على انقراض المنظمات. معتمدة في ذلك المدخل الايكولوجي (البيئي)، والتكيف البيئي، وكذلك العشوائي (Random Organization Action)، وأجريت الدراسة على (389) منظمة اجتماعية ظهرت واختفت خلال المدة من (1970-1982) وكانت تقدم الخدمات الإنسانية المجانية لسكان مدينة تورنتو الكندية، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى انقراض بعض المنظمات بينما تتكيف معه منظمات أخرى.
2- يعتمد تأثير التغيير التنظيمي على المنظمة على نوعية وموقع ذلك التغيير فيها.
3- بالإمكان تفسير التغيير التنظيمي الأساسي من خلال المدخل الايكولوجي أما الثانوي فمن خلال مدخل التكيف البيئي.
4- أن المدخلين الايكولوجي والتكيف البيئي متكاملان لدراسة التغيير التنظيمي ولكنهما غير متنافران كما يعتقد البعض.

دراسات الثقة التنظيمية:

الدراسات العربية:

دراسة قام بها (الحوامده ومحارمه، 1998) بعنوان "الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن)" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها، ومعرفة مدى تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على هذه التصورات. وكان حجم عينه الدراسة (420) موظفاً

وكانت أهم نتائج الدراسة إلى أن تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام، وكل مجال من مجالاتها، تصورات سلبية. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للثقة التنظيمية بشكل عام، تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمعلومات، وتنمية المهارات القيادية للمديرين، وبناء القيم التنظيمية الإيجابية، السياسات الإدارية السليمة، والعمل على خلق أجواء من الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة.

دراسة قام بها(الكساسبة، 1996) بعنوان "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وتحديد مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بهذه الأجهزة من خلال انطباعاتهم عن أبعاد الثقة التنظيمية السائدة فيها ومن اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار صحة فرضياتها فقد تم تطوير استبانه لجمع البيانات من عينة طبقية تناسبية عشوائية من الموظفين في الفئات الأولى والثانية والثالثة والذين يعملون في مراكز أجهزة الخدمة المدنية الأردنية في العاصمة عمان وقد قام الباحث بتوزيع (560) استبانه، حيث تم استعادة (455) استبانه منها أي ما بنسبته (81%) من الاستبيانات الموزعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. هناك اختلافات ذات دلاله إحصائية في تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مستوى الراتب الشهري للموظف.
2. إن مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً.

3. هناك اختلافاً ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول مستوى الثقة التنظيمية المدركة بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة.

دراسة قام بها(الغامدي، 1990) بعنوان "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الثقة التنظيمي في البيئة السعودية، وذلك عن طريق تحديد العوامل التي تكون هذه الدراسة. وقد تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين: حيث اشتملت العينة في **المرحلة الأولى** على موظفاً من مختلف الوزارات والمؤسسات والشركات العامة في المملكة العربية السعودية للتعرف على آرائهم حول العوامل التي تؤدي إلى عدم نشوء الثقة. وفي **المرحلة الثانية** من المسح اشتملت عينه الدراسة على من الموظفين في تلك الأجهزة وذلك لاختيار مكونات الثقة التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى من المسح. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات، وهذه المكونات تحتوي على عناصر فرعية أخرى.

ب- اقترح الباحث هرماً لاحتياجات الثقة، أسوة بهرم ماسلو للاحتياجات حيث أن هناك العديد من عوامل الثقة وما تحتويه من عناصر تتماثل مع احتياجات هرم ماسلو.

ج- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عوامل الثقة وما يندرج تحتها من عناصر تتأثر بمتغيرات المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، والمرتبة الوظيفية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة قامت بها (Garrity,1991) بعنوان: قياس الثقة بالثقافة التنظيمية وهدفت هذه الدراسة لمحاولة إثبات صحة مقياس تم تصميمه لقياس الثقة بالثقافة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن العوامل التي توصلت إليها هذه الدراسة كانت منسجمة مع الأدبيات الإدارية في هذا المجال.

2- لقد تم ربط مقياس الثقة التنظيمية ايجابياً مع مقياس روتر للثقة بين الأفراد Rotter's Interpersonal Trust Scale وأشارت النتائج إلى أن مقياس الثقة التنظيمية لم يكن انعكاساً للرضا الوظيفي أو البناء التنظيمي.

3- أكدت الدراسة على أن مقياس الثقة التنظيمية هو المتنبئ الجيد بالكفاءة والفعالية في التنظيم.

دراسة قام بها (Norman,1990) بعنوان: السلوك القيادي للمشرف وعلاقته بالثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة، وبين السلوك القيادي للمشرف عليهم من جهة ثانية. وقد اشتملت عينة الدراسة على (100) مدرسة من مدارس ولاية ويسكونسين"Winsconsin" في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

أ- وجود علاقة ذات أهمية بين مستوى الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة، وبين السلوك القيادي للمشرف عليهم سواء أكان هذا السلوك اعتبارياً (Consideration) (مهتماً بالعاملين) أو سلوكاً مهتماً بوضع إطار للعمل Initiating Structure (مهتماً بالعمل).

ب- هناك علاقة ذات أهمية إحصائية بين ثقة المديرين بالمشرفين والالتزام التنظيمي للمديرين وبين مستويات السلوك القيادي المتسم بالاعتبارية، وبشكل محدد فان المستويات العالية للسلوك القيادي المتسم بالاعتبارية قد أدت إلى مستويات عالية لثقة المديرين بالمشرفين ومستويات عالية للالتزام التنظيمي.

ج- هناك علاقة بين ثقة المديرين بعضهم ببعض من جهة ونمطي السلوك القيادي من جهة أخرى.

دراسة قام بها (Currall,1990) بعنوان: الثقة بين الأفراد في علاقات العمل: وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة الثقة بين الأفراد Interpersonal Trust في المنظمات كتركيب نفسي. وقد اشتملت عينة البحث على (305) من مديري مدارس

المقاطعات العامة و(289) رئيساً من رؤساء الاتحادات المحلية للمعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تعتبر نتائج ماضي الثقة مؤشراً قوياً على النوايا السلوكية والاتجاهات والمعتقدات الشخصية.

2- ترتبط النتائج الإيجابية لماضي الثقة مع المستويات المرتفعة للتعاون في حل المشكلات ومع المستويات المتدنية للعدوانية في العلاقات التنظيمية.

دراسة قام بها (Busman,1991) بعنوان: اثر موثوقية المدير ومشاركة المعلم في صنع القرار على ثقة أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تأثير موثوقية المدير ومشاركة المعلم في صنع القرار على ثقة أعضاء هيئة التدريس. وقد اشتملت عينة الدراسة على (254) معلماً في كلية مقاطعة كنت في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدارسة إلى النتائج التالية:

1- تزداد الجوانب المختلفة للثقة أعضاء هيئة التدريس كلما ازدادت المشاركة في صنع القرار ومستوى التنسيق اليومي وموثوقية المدير.

2- مارست مستويات موثوقية المدير المدركة تأثيرات إيجابية مختلفة على جميع جوانب ثقة هيئة التدريس وجاء هذا التأثير من وجود مستوى التنسيق اليومي؛ ففي الوقت الذي يؤدي فيه المستوى المتدني من موثوقية المدير مع وجود مستوى التنسيق اليومي إلى تدني ثقة هيئة التدريس بالمديرين، فان المستوى المتوسط من موثوقية المدير مع وجود مستوى من التنسيق اليومي يعزز الثقة بالمدير. في حين ا يوجد تأثير لوجود أو غياب مستوى التنسيق اليومي عند المستويات العليا لموثوقية المدير.

3-ينتج عن المستويات العالية للمشاركة في صنع القرار ازدياد إيجابي متوسط في ثقة هيئة التدريس بالزملاء.

4.2 أسئلة الدراسة وفرضياتها

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هي تصورات المبحوثين لمستوى التراجع التنظيمي بمختلف إبعاده (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية ،غياب المؤسسية) في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة من وجهه نظر المبحوثين.

2- ما هي تصورات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية (الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين،الثقة في القيم التنظيمية، الإبداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، علاقة المنظمة بالبيئة) في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة من وجهه نظر المبحوثين.

3- ما هي العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) بمختلف إبعاده والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) بمختلف إبعادها في المؤسسات العامة الأردنية.

فرضيات الدراسة:

وفقا لهدف الدراسة المتعلق بمستوى التراجع التنظيمي واثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، تشتمل هذه الدراسة على عدد من الفرضيات وهي جميعها بصورة الفرضية العدمية HO:

الفرضية الأولى: لا يوجد اثر هام ذو دلاله إحصائية للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية)في الثقة في المعلومات، في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.

الفرضية الثانية: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) في الثقة في أسلوب المديرين، في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) الثقة في القيم التنظيمية، في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.

الفرضية الخامسة: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) في الثقة بالسياسات الإدارية، في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.

الفرضية السادسة: لا يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية)في الثقة بعلاقة المنظمة بالبيئة، في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تعتمد المنهجية في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداه الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المكونة(مديرعام، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبه) في جميع المؤسسات العامة الأردنية والبالغ عددها (13) وتحتوي هذه المؤسسات على (845) عنصراً حسب مصادر شؤون العاملين في كل المؤسسات العامة الأردنية وبمختلف المستويات الإدارية المذكورة أعلاه.

3.3 عينة الدراسة:

لقد تم سحب عينه عشوائية من المؤسسات الأردنية بلغ عددها (9) مؤسسات عامة من أصل (13) مؤسسة عامة وما يشكل نسبته 69.2 % من المؤسسات العامة وبلغ عدد الإداريين فيها حوالي (695) مفرده حسب مصادر شؤون العاملين في هذه المؤسسات، ومن ثم تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (80%)، وبذلك يكون حجم العينة (556) مفرده. (ملحق رقم 1)، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة، بالاستعانة بأقسام العلاقات العامة وشؤون الموظفين في المؤسسات المبحوثة، استرجع منها (420) استبانه بنسبة استرجاع بلغت (75.54%) وقد تم استبعاد (12) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك خضعت للتحليل (408) استبانه تشكل ما نسبته (73.38%) من حجم العينة وهي نسبه مقبولة لإغراض البحث العلمي.

4.3 أداه الدراسة:

تم تطوير وبناء استبانه لقياس مستوى التراجع التنظيمي وآخر لقياس الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وتتكون من جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافيه العامة الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على (68) فقره تغطي متغيرات الدراسة ،حيث تقيس الفقرات من (1-43) متغير الدراسة المستقل (التراجع التنظيمي) وأبعاده المختلفة. وتم الاسترشاد في بناء فقرات متغيرات التراجع التنظيمي بالمقاييس المستخدمة في الدراسات التالية: (Cameron, Whetten And Myuno,1987)، (Husseini,1990)، (Kalssen,1995)، (اللوزي، 2002) كما استعانة الدراسة ببعض الدراسات لتطوير وتعديل مقاييس بعض أبعاد متغير التراجع التنظيمي فاستخدمت الدراسة مقياس (عنوز، 1999) للاغتراب الوظيفي، ومقياس (Famularo, 1982) لضعف الأداء ومقياس (Alutto, 1986) لعدم الرضا، وارتفاع مستوى الضغوط، وأخيراً مقياس (Porter& Simith, 1970) لضعف الولاء التنظيمي فيما تقيس الفقرات (44-68) المتغير التابع(الثقة التنظيمية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بمقياس (الغامدي، 1990) و(الكساسبة، 1996) لقياس الثقة التنظيمية وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1- 5)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق أبداً)، والرقم (5) على(تنطبق دائماً). وفيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

مقياس ليكرت الخماسي متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	الفقرات
التراجع التنظيمي	انخفاض مستوى الأداء	4-1
	انخفاض مستوى الرضا	8-5
	انخفاض مستوى الولاء	12-9
	التضخم الوظيفي	16-13
	مقاومة التغيير	20-17
	الصراع التنظيمي	24-21
	ارتفاع مستوى ضغوط العمل	28-25
	الاغتراب الوظيفي	32-29
	غياب المؤسسية	38-33
	غياب الشفافية	43-39
الثقة التنظيمية	الثقة في المعلومات	47-44
	الثقة في أسلوب المديرين	51- 48
	الثقة في القيم التنظيمية	56-52
	الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	60-57
	السياسات الإدارية	64-61
	علاقة المنظمة بالبيئة	68-64

5.3 صدق وثبات الأداة:

للتحقق من صدق محتوى الاداه عرضت على هيئة محكمين أثناء مراحل أعدادها ملحق رقم (3)، وذلك للتأكد من صلاحيتها لأغراض الدراسة وتم الأخذ بملاحظات هيئة التحكيم الواردة ، كما تم استخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات وقد بلغت قيمته كما يلي :

جدول رقم (1)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي)لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام المتغيرات	اسم المتغير	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1	43-1	التراجع التنظيمي	0.9552
2	68-44	الثقة التنظيمية	0.9231
2-1	68-1	كاملة المتغيرات	0.8538

يلاحظ من الجدول رقم (1) إن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الاداه (ألفا=0.8538) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة .

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي آلاتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss-10):

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Meaures) وذلك لوصف خصائص عينه الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. مصفوفة معامل ارتباط (بيرسون)، للتأكد من أهمية علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرات الدراسة المستقلة وابعاد المتغير التابع.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولاختيار فرضيات الدراسة .

7.3 التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل (التراجع التنظيمي)

حالة من الانخفاض الجوهري في أداء التنظيم بشكل عام، وفي موارده الأساسية سواء كانت بشرية، مادية، تنظيمية أو هيكلية، خلال فترة زمنية معينة من دورة حياة التنظيم، ويتضمن هذا المتغير مجموعة الأبعاد التالية:

انخفاض مستوى الأداء:

مجموعة السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة المعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته ويتضمن سوء التنفيذ، ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم قبول إنجازه من قبل رئيسه المباشر.

انخفاض مستوى الرضا الوظيفي :

ويمثل شعوراً سلبياً وعدم قناعة وظيفية، وعدم استجابة نفسية وعاطفية ذات أبعاد سلبية صادرة عن الموظف اتجاه جوانب عديدة من مهامه وصلاحياته ومسؤولياته وعن عدم رضاه حول أداءه وفرص ترقيته وما يمكن أن يحصل عليه من الأجر وعلاقته مع رؤساءه واقرانه ممن يتعامل معهم في المنظمة بسبب عدم توافق ظروف العمل مع طموحاته.

انخفاض مستوى الولاء :

درجة الشعور والإحساس السلبي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الإدارية وعدم الالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم عدم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال عدم بذل الجهد في حلقة التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها.

التضخم الوظيفي:

حالة سلبية يواجهها التنظيم ويتمثل في زيادة أعداد العاملين فيه بشكل يفوق الزيادة في حجم الخدمات التي يقدمونها ويصعب على المؤسسة في مثل هذه الحالة التمييز بين الكفؤ وغير الكفؤ فيها ،وقد تخلق هذه الحالة للمؤسسة بما يسمى البطالة المقنعة.

مقاومة التغيير:

وهي شعور سلبي لدى العاملين بالامتناع عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم وذلك خوفاً من المجهول ويساعد على ذلك خلو المنظمة من مبادرات التغيير.

الصراع التنظيمي:

يتمثل في وضع تنافسي بين العاملين في المنظمة على مختلف المستويات الإدارية المختلفة على امتلاك السلطة اللازمة لتحقيق أهدافهم، مما يضعف العلاقات والروابط الاجتماعية داخل التنظيم .ويؤثر سلباً على فاعلية المنظمة.

ارتفاع مستوى ضغوط العمل :

هي الآثار السلبية الناتجة عن وجود مصادر ضغط عمل في المنظمة والتي تؤدي بالفرد لان يكون دائماً متوتراً ومجهد ويعمل تحت ضغوط عمل شديدة مقارنه مع اقرانه في منظمات أخرى.

الاغتراب الوظيفي:

شعور سلبي يظهر لدى العامل يضمحل الحماس للعمل، وتختفي روح المبادرة والمسؤولية والجدية في العمل وتحل محلها تدريجياً روح الروتينية وتتزايد مشاعر فقدان الأمل والعجز وعدم الرغبة في العمل.

غياب المؤسسية:

حالة تظهر فيها المؤسسة غير قادرة على تحديد أهدافها ،وتغيب فيها التشريعات الملائمة وعدم الانضباطية من قبل العاملين، وغياب الرقابة والتخطيط المستقبلي، وسيطرة الاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية على التعليمات المؤسسية.

غياب الشفافية:

وتعني عدم وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وعدم موضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها إضافة إلى التستر على مشاكل المنظمة وانحرافاتها والمعلومات المراد معرفتها عنها.

المتغير التابع (الثقة التنظيمية)

ويشير إلى التوقعات وتصورات الأفراد والجماعات بان الاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها والالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للعاملين والأطراف ذات العلاقة وتضم الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية،الأبدع وتحقيق الذات،الثقة في السياسات الإدارية،الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة .

وفيما يلي تعريف أجرائي لكل من أبعاد الثقة التالية:

الثقة في المعلومات:

وتشير إلى توقعات الأفراد وتصوراتهم بان مؤسستهم توفر لهم المعلومات الصادقة دون مبالغة وتزوير لمساعدتهم في أداء مهامهم الوظيفية واتخاذ القرارات الملائمة.

الثقة في أسلوب المديرين:

ويشير إلى تصورات الأفراد بان مديرهم ذو خبرة كافية ولديهم القدرة في حل المشكلات التي تواجه مؤسساتهم، وموضوعاتهم في التعامل مع العاملين.

الثقة في القيم التنظيمية:

وهي تصورات الأفراد بان قيم مؤسساتهم تساعدهم على العمل بروح الفريق الواحد، الإدارة تتعامل مع العاملين باحترام وعدالة وتسمح للعاملين بمشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات.

الإبداع وتحقيق الذات:

وتشير إلى توقعات الأفراد أن المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم يساعد على طرح الأفكار الجديدة من قبلهم وتساعدهم الإدارة على تنمية ذاتهم، وبالتالي تثق بالقرارات التي تتخذ من الأفراد وتثمن جهودهم في ذلك.

الثقة في السياسات الإدارية:

وهي تشير إلى تصورات الأفراد بان سياسات منظمتهم التي يعملون في إطارها سياسات ملائمة وواضحة وتحدد صلاحيات كل فرد في المنظمة.

الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة:

يشير إلى توقعات الأفراد بان مؤسساتهم ذات مسؤولية اجتماعية اتجاه البيئة التي تعمل فيها وتحترم زبائنها وتتمتع بسمعة طيبة من قبلهم كما أنها تستجيب بمرونة للمتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

1.4 خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من المستويات الإدارية العليا (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبه) في المؤسسات العامة الأردنية، وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية: الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والمستوى الوظيفي، ويبين الجدول رقم(2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	233	%57.1
		إناث	175	%42.9
2	العمر	30سنة فأقل	86	%21.1
		31-40 سنة	213	%52.2
		41-50سنة	82	%20.1
		51 سنة فأكثر	27	%6.6
3	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	61	%15.0
		دبلوم متوسط	89	%21.8
		بكالوريوس	215	%52.7
		دراسات عليا	43	%10.5
4	مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	59	%14.5
		6-10 سنوات	140	%34.3
		11-15 سنة	156	%38.2
		16 سنة فما فوق	53	%13.0
5	المستوى الوظيفي	مدير	80	%19.6
		مساعد مدير	82	%20.1
		رئيس قسم	121	%29.7
		رئيس شعبه	125	%30.6

يظهر من الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، فقد شكلــت نسبتهــم (57.1%) في حين بلغت نسبة الإناث (42.9 %) من مجموع أفراد العينة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (31-40 سنة) أعلى نسبة بواقع (52.2%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (35 سنة فأقــل) (21.1%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، حيث يصل المديرون إلى هذه المراكز بعد سنوات طويلة نسبياً من الخدمة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (52.7%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (21.8%) من حملة دبلوم متوسط و(15%) من حملة ثانوية عامة، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من المستويات الإدارية العليا، وهذا نتيجة الشروط الواجب توافرها في شاغلي هذه المناصب الإدارية العليا والتي من أهمها الحصول على هذه الشهادة.

كما وجد أن (38.2%) من المستويات الإدارية العليا ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (11-15 سنة)، مقابل (14.5%) كانت مدة خدمتهم خمس سنوات فأقل، وهذا مؤشر عل أن نسبة عالية من شاغلي الوظائف العليا في المؤسسات العامة الأردنية هم من الشباب، ولعل ذلك يعود إلى حصول هؤلاء على مؤهلات علمية عالية أهلتهم للوصول إلى هذه المراكز بفترة وجيزة.

كما دلت النتائج على أن (19.6%) من أفراد العينة كان مستواهم الإداري مدير، وإن (20.1) من أفراد العينة كان مستواهم الإداري مساعد مدير، في حين أن (29.7%) من أفراد العينة كان مستواهم الإداري رئيس قسم، وأخيراً فإن (30.6%) من أفراد العينة كان مستواهم الإداري رئيس شعبة، وهذا أمر منطقي أنه تقل المستويات الإدارية كلما ارتفعت في السلم الهرمي.

2.4 أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم قياس أوزانها على النحو الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأعلى سيكون مستوى التصور مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصور سيكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فأدنى فسيكون مستوى التصور منخفضاً.

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لمستوى التراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية،غياب المؤسسية) في المؤسسات المبحوثة من وجهه نظر المبحوثين.

ومن اجل الإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المتغيرات الفرعية للتراجع التنظيمي وكان المعيار المستخدم للمتوسط الحالي كالتالي:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير انخفاض مستوى الأداء.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.1	حجم العمل الذي أقوم بإنجازه اقل من المتوقع مني	3.05	1.64	%61	1
.2	مهامي الوظيفية تتطلب مهارات لا امتلكها	2.65	1.30	%53	3
.3	أحاول التهرب من طلب مسؤوليات عمل إضافية	2.73	1.32	%54.60	2
.4	رئيسي المباشر غير راض عن إنجازي لمهامي الوظيفية.	2.57	1.28	%51.40	4
4-1	المتوسط العام	2.75	1.14	%55	-

يظهر من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والمتعلقة بانخفاض مستوى الأداء قد تراوحت ما بين (3.05) للفقرة رقم (4) و(2.57) للفقرة رقم (2) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.75) وبأهمية نسبية بلغت (55%)، وهذا يعني أن انخفاض مستوى الأداء لدى أفراد العينة ذات مستوى متوسط، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (1) والمتعلقة بأن (حجم العمل الذي أقوم بإنجازه اقل من المتوقع مني) احتلت المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وبأهمية نسبية (61%)، يلي ذلك الفقرة رقم (3) تعبر عن (أحاول التهرب من طلب مسؤوليات عمل إضافية) بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وبأهمية نسبية (54.60%)، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثالثة والمتعلقة بأن (مهامي الوظيفية تتطلب مهارات لا امتلكها) بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وبأهمية نسبية (53%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة والمتعلقة بأن (رئيسي المباشر غير راض عن إنجازي لمهامي الوظيفية) بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وبأهمية نسبية (51.40%). ومن مطالعات النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3) تبين أن تصورات المبحوثين لانخفاض الأداء بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره(2.75) وكانت أكثر الفقرات إنخفاضاً هي التي

تتعلق بحجم العمل وأقل الفقرات إنخفاضاً هي رضا الرئيس المباشر عن إنجاز المهام من قبل المرؤوسين.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير انخفاض مستوى الرضا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
5.	بوجه عام أنني غير راضي عن عملي الذي أقوم به	2.67	1.33	%53.40	3
6.	عملي الحالي الذي أقوم به لا يقدم لي فرص جيده للتقدم في العمل	2.96	1.47	%59.20	1
7.	أنني غير مرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	2.41	1.24	%48.20	4
8.	مقارنه بمستوى إنجازاتي في العمل فان مرتبي غير كافي	2.82	1.45	%56.24	2
8-5	المتوسط العام	2.71	1.20	%54.20	-

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بانخفاض مستوى الرضا قد تراوحت ما بين (2.96) للفقرة رقم (6) و(2.41) للفقرة رقم (7) وبمتوسط حسابي عـــام لجميع الفقرات بلـــغ (2.71) وبأهمية نسبية بلغـــت (54.20%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة لانخفاض مستوى الرضا ذات مستوى متوسط ، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (1) والمتعلقة بأن (عملي الحالي الذي أقوم به لا يقدم لي فرص جيده للتقدم في العمل) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وبأهمية نسبية (59.20%)، يلي ذلك الفقرة رقم (8) تعبر عن(مقارنه بمستوى إنجازاتي في العمل فان مرتبي غير كافي) بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وبأهمية نسبية (56.24%)، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن(بوجه عام أنني غير راضي عن عملي الذي أقوم به) بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبأهمية نسبية (53.40%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة تتعلق بأنني غير مرتاح للعلاقة التي بيني وبين

زملائي في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وبأهمية نسبية (48.20%). وتظهر النتائج الإحصائية في الجدول رقم(4) أن تصورات أفراد العينة لانخفاض مستوى الرضا بشكل عام كانت بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وكانت أكثر الفقرات انخفاضاً هي التي تتعلق بالفرص الجيدة التي يقدمها العمل وأقلها إنخفاضاً هي علاقة الفرد مع زملائه في العمل.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير انخفاض مستوى الولاء.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.9	قراري العمل بهذه المؤسسة كان خاطئا	2.54	1.34	%50.83	3
.10	أجد إن قيمي الشخصية وقيم هذه المؤسسة متناقضة	2.52	1.35	%50.44	4
.11	لو توفر هذا العمل في مؤسسة أخرى لكنت عملت بها	2.75	1.44	%55.00	1
.12	بقائي في هذه المؤسسة لا يحقق لي أي فائدة	2.65	1.42	%52.94	2
12-9	المتوسط العام	2.62	1.05	%52.30	-

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والمتعلقة بانخفاض مستوى الولاء قد تراوحت ما بين (2.75) للفقرة رقم (11) و(2.52) للفقرة رقم (10) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.62) وبأهمية نسبية (52.30%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة انخفاض مستوى الولاء جاءت متوسطة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (11) والمتعلقة بأنه (لو توفر لي هذا العمل في مؤسسة أخرى لكنت عملت بها) بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وبأهمية نسبية (55%)، يلي ذلك الفقرة رقم (12) والمتعلقة بأن (بقائي في هذه المؤسسة لا يحقق لي أي فائدة) بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وبأهمية نسبية (52.94%)، وجاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الثالثة والتي

تعبر أن (قراري العمل بهذه المؤسسة كان خاطئا) بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وبأهمية نسبية (50.83%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(10) والمتعلقة بأن (أجد إن قيمي الشخصية وقيم هذه المؤسسة متناقضة) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.52) وبأهمية نسبية (50.44%).

ويلاحظ من النتائج أعلاه في الجدول رقم (5) أن انخفاض مستوى الولاء في تصورات أفراد العينة كان متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره (2.62)، وهذا يعني أن الولاء ليس محققاً تماماً بل يوجد بعض المؤشرات، وكانت أكثر الفقرات انخفاضاً، الفقرة التي تتعلق بتوفر عمل في مؤسسة أخرى وأقلها انخفاضاً تناقض قيم الأشخاص مع قيم المؤسسة.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير التضخم الوظيفي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.13	إعداد العاملين في مؤسستي كبير مقارنه مع مؤسسات مثيلاتها	2.81	1.51	%56.13	4
.14	حجم العمل المطلوب من من دائرتي لا يستحق وجود هذا العدد من العاملين	2.82	1.46	%56.42	3
.15	لا اعتقد إن مؤسستي تميز بين العامل الكفوء وغير الكفوء	2.95	1.48	%58.97	1
.16	الخدمات التي تقدمها دائرتي التي اعمل بها تتشابه مع الخدمات التي تقدمها دوائر أخرى ضمن المؤسسة	2.85	1.31	%57.01	2
16-13	المتوسط العام	2.86	1.07	%57.13	-

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتضخم الوظيفي قد تراوحت ما بين (2.95) للفقرة رقم (15) و(2.81) للفقرة رقم (13) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.86) وبأهمية نسبية

(57.13%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة للتضخم الوظيفي جاءت متوسطة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (15) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن (لا اعتقد إن مؤسستي تميز بين العامل الكفوء وغير الكفوء) بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبأهمية نسبية بلغت (58.97%)، يلي ذلك الفقرة رقم (16) تعبر عن (الخدمات التي تقدمها دائرتي التي اعمل بها تتشابه مع الخدمات التي تقدمها الدوائر الأخرى ضمن المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وبأهمية نسبية بلغت (57.01%)، وجاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن(حجم العمل المطلوب من العاملين في دائرتي لا يستحق وجود هذا العدد من العاملين) بمتوسط حسابي بلغ(2.82) وبأهمية نسبية بلغت(56.42%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن (أعداد العاملين في مؤسستي كبير مقارنه مع مؤسسات مثيلاتها) بمتوسط حسابي بلغ(2.81) وبأهمية نسبية بلغت (56.13%)، مما يشير إلى أن التضخم الوظيفي ببعض أبعاده موجود في هذه المؤسسات ولو بدرجة متوسطة حسب النتائج المدونة في الجدول أعلاه.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات أفراد العينة عن فقرات متغير مقاومة التغيير.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.17	الخبرات الموجودة في مؤسستي غير كافية لتحقيق التطوير فيها	2.70	1.27	%54.07	4
.18	اشعر بخلو مؤسستي من دوافع التغيير في جميع المجالات	2.97	1.38	%59.36	3
.19	اعتقد إن إدارة مؤسستي تتجاهل عملية التغيير خوفا من المجهول	2.99	1.51	%59.80	2
.20	لا تدعم إدارة مؤسستي مبادرات التغيير التي يتقدم بها العاملون	3.31	1.58	%66.18	1
17-20	المتوسط العام	2.99	1.08	%59.85	-

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بمقاومة التغيير قد تراوحت ما بين (3.31) للفقرة رقم (20) و(2.70) للفقرة رقم (17) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.99) وبأهمية نسبية (59.85%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة لمقاومة التغيير جاءت متوسطة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (20) والمتعلقة بأنه (لا تدعم إدارة مؤسستي مبادرات التغيير التي يتقدم بها العاملون) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبأهمية نسبية (66.18%)، يلي ذلك الفقرة رقم (19) والتي اعتقد إن إدارة مؤسستي تتجاهل عملية التغيير خوفا من المجهول) بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبأهمية نسبية (59.80%)، وجاءت الفقرة رقم (18) والمتعلقة بأنني (اشعر بخلو مؤسستي من دوافع التغيير في جميع المجالات) قد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبأهمية نسبية (59.36%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(الخبرات الموجودة في مؤسستي غير كافية لتحقيق التطوير فيها) بمتوسط حسابي بلغ(2.70) وبأهمية نسبية (54.07%)، وتشير النتائج الإحصائية المدونة في الجدول رقم (7) بأن مظاهر مقاومة التغيير متوفرة في هذه المؤسسات بدرجة متوسطة في جميع أبعادها، وأكثرها وجوداً هو عدم دعم إدارة هذه المؤسسات لمبادرات التغيير التي يتقدم بها العاملون وأقلها توفراً هو عدم توفر الخبرات الكافية لإحداث التطوير فيها.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير الصراع التنظيمي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.21	يوجد منافسة على السلطة والوظائف داخل مؤسستي بين العاملين فيها	3.18	1.32	%63.53	1
.22	اشعر بضعف العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل في مؤسستي	3.06	1.40	%61.13	2
.23	وجود الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين سمة من سمات المؤسسة التي اعمل بها	2.96	1.34	%59.26	3
.24	التنافس الحاد بين الوحدات التنظيمية سمة من سمات المؤسسة التي اعمل بها	2.76	1.35	%55.20	4
21-24	المتوسط العام	2.99	1.04	%59.78	-

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالصراع التنظيمي قد تراوحت ما بين (3.18) للفقرة رقم (21) و(2.76) للفقرة رقم (24) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.99) وبأهمية نسبية (59.78%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد انلعينة لمستوى الصراع التنظيمي جاء متوسطاً، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(21) والمتعلقة بأنه (يوجد منافسة على السلطة والوظائف داخل مؤسستي بين العاملين فيها) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وبأهمية نسبية(63.53%)، يلي ذلك الفقرة رقم(22) والتي تعبر عن (اشعر بضعف العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل في مؤسستي) بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وبأهمية نسبية (61.13%)، وجاءت الفقرة رقم(23) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن أن(وجود الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين سمة من سمات المؤسسة التي اعمل بها) بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وبأهمية نسبية (59.26%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(24) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن أن (التنافس الحاد بين الوحدات التنظيمية سمة من سمات المؤسسة التي اعمل بها) بمتوسط حسابي بلغ(2.76) وبأهمية نسبية (55.20%)، وهذا يدلل على وجود مستوى متوسط من الصراع وكان أكثره شدة التنافس بين الأفراد وأقله حدة التنافس بين الوحدات الإدارية داخل هذه المؤسسات.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير مستوى ضغوط العمل.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.25	اشعر بان العمل في هذه المؤسسة يجعلني متوترا	2.74	1.38	%54.71	1
.26	أشعر بان الضغوط الناتجة عن عملي شديدة على أي شخص آخر يعمل في المؤسسة	2.57	1.28	%51.37	4
.27	أعاني من إجهاد وظيفي ناجم عن قيامي بعملي في هذه المؤسسة	2.73	1.35	%54.66	2
.28	اشعر بان عملي في هذه المؤسسة يضعني تحت ضغوط شديدة	2.66	1.38	%53.14	3
25-28	المتوسط العام	2.67	1.07	%53.47	-

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بارتفاع مستوى ضغوط العمل قد تراوحت ما بين(2.74) للفقرة رقم (25) و(2.57) للفقرة رقم (26) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.67) وبأهمية نسبية بلغت (53.47%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل جاء متوسطاً، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (25) والمتعلقة بأنني (اشعر بان العمل في هذه المؤسسة يجعلني متوترا) واحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وبأهمية نسبية (54.71%)، يلي ذلك الفقرة رقم (27) تعبر عن (أعاني من إجهاد وظيفي ناجم عن قيامي بعملي في هذه المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وبأهمية نسبية (54.66%)، وجاءت الفقرة رقم (28) في المرتبة الثالثة تتعلق بأنني (اشعر بان عملي في هذه المؤسسة يضعني تحت ضغوط شديدة) بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وبأهمية نسبية (53.14%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الأخيرة والمتعلقة بأنني (أشعر بان الضغوط الناتجة عن عملي شديدة على أي شخص آخر يعمل في المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ(2.57) وبأهمية

نسبية بلغت(51.37%)، مما يدلل على وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل في هذه المؤسسات العامة والناتج عن مصادر مختلفة .

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير الاغتراب الوظيفي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
	ينتابني غالبا شعور بالبقاء في المنزل بدلا من الذهاب للعمل	2.84	1.41	%56.86	2
	اشعر بان هناك حاجات اهتم بها اكثر من اهتمامي في عملي	2.61	1.38	%52.21	3
	يعتبر عملي بالنسبة لي مكانا لتمضية الوقت	2.61	1.45	%52.21	4
	افضل ترك عملي إذا أتيحت لي الفرصة المناسبة لذلك	2.87	1.42	%57.35	1
32-29	المتوسط العام	2.73	1.06	%54.66	-

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالاغتراب الوظيفي قد تراوحت ما بين(2.87) للفقرة رقم(32) و(2.61) للفقرة رقم(31) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(2.73) وبأهمية نسبية بلغت(54.66%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة لمستوى الاغتراب الوظيفي جاء متوسطاً ، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(32) والمتعلقة بأنني (افضل ترك عملي إذا أتيحت لي الفرصة المناسبة لذلك) بمتوسط حسابي بلغ(2.87) وبأهمية نسبية (57.35%)، يلي ذلك الفقرة رقم(29) والمتعلقة (ينتابني غالبا شعور بالبقاء في المنزل بدلا من الذهاب للعمل) بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وبأهمية نسبية (56.86%)، وجاءت الفقرة رقم(30) في المرتبة الثالثة والمتعلقة بأنني (اشعر بان هناك حاجات اهتم بها اكثر من اهتمامي في عملي)

بمتوسط حسابي بلغ(2.61) وبأهمية نسبية (52.21%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(31) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(يعتبر عملي بالنسبة لي مكانا لتمضية الوقت) بمتوسط حسابي بلغ(2.61) وبأهمية نسبية بلغت(52.21%)، ويعني أن الاغتراب الوظيفي يظهر بمستوى متوسط لدى العاملين في هذه المؤسسات والاختلاف بين مستوى مظاهرة قليلاً ، كما تشير المتوسطات الحسابية أعلاه .

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير غياب المؤسسية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.29	اشعر بان الأهداف التي تسعى مؤسستي لتحقيقها أهداف غير واضحة	2.72	1.40	%54.31	4
.30	اشعر بان التشريعات التي تؤطر العمل في مؤسستي بأنها غير كافيه	2.76	1.29	%55.25	3
.31	العاملون في مؤسستي غير منضبطين وظيفيا	2.78	1.36	%55.64	2
.32	التخطيط للأعمال المستقبلية غير مهم لإدارة مؤسستي	2.67	1.37	%53.33	5
.33	تتجاهل مؤسستي الإشراف والرقابة على أداء العاملون فيها	2.61	1.38	%52.11	6
.34	غالبا ما أجد صعوبة في تقبل أنظمة المؤسسة في الأشياء المهمة والمتعلقة بالموظفين	2.84	1.43	%56.81	1
38-33	المتوسط العام	2.73	1.01	%54.58	-

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بغياب المؤسسية قد تراوحت ما بين(2.84) للفقرة رقم(38) و(2.61) للفقرة رقم (37) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.73) وبأهمية نسبية (54.58%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة جاءت متوسطة لغياب المؤسسية،

وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (38) والمتعلقة بأنه (غالبا ما أجد صعوبة في تقبل أنظمة المؤسسة في الأشياء المهمة والمتعلقة بالموظفين) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـــغ (2.84) وبأهمية نسبيـــة (56.81%)، يلي ذلك الفقرة رقم (35) والتي تعبر عن أن (العاملون في مؤسستي غير منضبطين وظيفيا) بمتوسط حسابي بلغ(2.78) وبأهمية نسبية (55.64%)، وجاءت الفقرة رقم(34) في المرتبة الثالثة والمتعلقة بأنه(اشعر بان التشريعات التي تؤطر العمل في مؤسستي بأنها غير كافيه) بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وبأهمية نسبية (55.25%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(37) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(تتجاهل مؤسستي الإشراف والرقابة على أداء العاملون فيها) بمتوسط حسابي بلغ(2.61) وبأهمية نسبية بلغت(52.11%)، وهذه النتائج المدونة أعلاه تؤكد أن غياب المؤسسية مطبقة في المؤسسات العامة بدرجة متوسطة فتوجد في هذه المؤسسات بعض الظواهر غير المؤسسية مثل عدم وضوح الأهداف وعدم كفاية التشريعات ، عدم أهمية التخطيط ، وقلة انضباط العاملين وضعف النظام الرقابي .

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير غياب الشفافية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.35	يتسم تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية في مؤسستي بأنه غير حر	3.20	1.50	%63.97	1
.36	إدارة مؤسستي تتجاهل سجل تقييم الأداء كمرجعية عند تعبئة التقارير السنوية	3.11	1.32	%62.21	2
.37	تخشى إدارة مؤسستي من الحديث عن نواحي الانحراف فيها	3.06	1.35	%61.27	3
.38	تحاول إدارة مؤسستي تجاهل تعرضها للأزمات	3.00	1.37	%59.95	4
.39	تخشى إدارة مؤسستي الحديث عن أمور الفساد فيها	3.00	1.34	%59.90	5
43-39	المتوسط العام	3.07	1.09	%61.46	–

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بغياب الشفافية قد تراوحت ما بين(3.20) للفقرة رقم(39) و(3.00) للفقرة رقم(43) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.07) وبأهمية نسبية (61.46%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة لغياب الشفافية جاءت متوسطة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(39) والمتعلقة بأنه (يتسم تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية في مؤسستي بأنه غير حر) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.20) وبأهمية نسبية(63.97%)، يلي ذلك الفقرة رقم (40) والتي تعبر عن أن (إدارة مؤسستي تتجاهل سجل تقييم الأداء كمرجعية عند تعبئة التقارير السنوية) بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبأهمية نسبية (62.21%)، وجاءت الفقرة رقم(41) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن(تخشى إدارة مؤسستي من الحديث عن نواحي الانحراف فيها) بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وبأهمية نسبية (61.27%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(43) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(تخشى إدارة مؤسستي الحديث عن أمور الفساد فيها) بمتوسط حسابي بلغ(3.00) وبأهمية نسبية (59.60%)، وتدلل النتائج أعلاه أن غياب الشفافية متوفرة في هذه المؤسسات بدرجة متوسطة أعلى من باقي أبعاد متغير التراجع التنظيمي، ولعل ذلك عائد إلى النظام الإداري المستخدم فيها والذي تختلف لحد ما عن الدوائر الحكومية الأخرى .

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن أبعاد التراجع التنظيمي.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
4-1	انخفاض مستوى الأداء	2.75	1.14	%55	5
8-5	انخفاض مستوى الرضا	2.71	1.20	%54.20	8
12-9	انخفاض مستوى الولاء	2.62	1.05	%52.30	10
16-13	التضخم الوظيفي	2.86	1.07	%57.13	4
20-17	مقاومة التغيير	2.99	1.08	%59.85	2
24-21	الصراع التنظيمي	2.99	1.04	%59.78	3
28-25	ارتفاع مستوى ضغوط العمل	2.67	1.07	%53.47	9
32-29	الاغتراب الوظيفي	2.73	1.06	%54.66	6
38-33	غياب المؤسسية	2.73	1.01	%54.58	7
43-39	غياب الشفافية	3.07	1.09	%61.46	1
43-1	التراجع التنظيمي	2.81	0.82	%56.25	-

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(التراجع التنظيمي) كان متوسطا حيث بلغ (2.81) وبأهمية نسبية بلغت (56.25%)، مما يؤشر على أن أبعاد التراجع التنظيمي متوفرة في هذه المؤسسات بدرجة متوسطة، واحتلت غياب الشفافية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وأهمية نسبية بلغت (61.46%)، تلها بُعد (مقامة التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وأهمية نسبية بلغت (59.85%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (الصراع التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وأهمية نسبية بلغت (59.85%)، وتلا ذلك بُعد (التضخم الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وأهمية نسبية بلغت (57.13%) وتلاها في ذلك على الترتيب كل من إنخفاض مستوى الأداء، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية، انخفاض مستوى الرضا، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، وأخيراً احتلت المرتبة الأخيرة انخفاض مستوى الولاء. مما يدلل على أن مؤشرات التراجع التنظيمي موجودة في المؤسسات العامة بدرجة متوسطة، وأن المؤسسات تعاني من

هذه الظاهرة، ونحاول في الجزء القادم التعرف على تصورات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية (الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الإبداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، علاقة المنظمة بالبيئة) في المؤسسات العامة الأردنية المبحوثة.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير الثقة في المعلومات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.40	تتوافر في مؤسستي المعلومات التي تتطلبها مهام وظيفتي	3.35	1.22	%66.96	1
.41	تتسم المعلومات المتوافرة في مؤسستي بالمصداقية	3.32	1.30	%66.37	2
.42	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في مهامي الوظيفية بسهوله	3.28	1.38	%65.60	4
.43	اشعر بأنه لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في مؤسستي	3.29	1.37	%65.78	3
47-44	المتوسط العام	3.31	0.94	%66.23	-

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالثقة في المعلومات قد تراوحت ما بين (3.35) للفقرة رقم (44) و(3.28) للفقرة رقم (46) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.31) وبأهمية نسبية (66.23%)، وهذا يعني أن الثقة تصورات أفراد العينة جاءت متوسطة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم (44) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن (تتوافر في مؤسستي المعلومات التي تتطلبها مهام وظيفتي) بمتوسط حسابي بلغ(3.35) وبأهمية نسبية (66.96%)، يلي ذلك الفقرة رقم (45) تعبر

عن(تتسم المعلومات المتوافرة في مؤسستي بالمصداقية) بمتوسط حسابي بلغ(3.32) وبأهمية نسبية (66.37%)، وجاءت الفقرة رقم(47) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن(اشعر بأنه لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في مؤسستي) بمتوسط حسابي بلغ(3.29) وبأهمية نسبية (65.78%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(46) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في مهامي الوظيفية بسهوله) بمتوسط حسابي بلغ(3.28) وبأهمية نسبية (65.60%)، مما يدلل على وجود مستوى متوسط لتصورات المبحوثين في الثقة في المعلومات من قبل أفراد العينة، كتوفر المعلومات للجميع، ومصداقيتها، وسهولة الحصول عليها وعدم المبالغة فيها ، ولكن هذا المستوى في الثقة في المعلومات جاء متوسطاً ولعل ذلك عائد إلى وجود مظاهر التراجع التنظيمي في المؤسسات.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير الثقة في أسلوب المديرين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.44	تتوافر لدى المديرين في مؤسستي الخبرة الكافية	3.49	1.41	%69.75	2
.45	يتسم المديرون في مؤسستي بالكفاءة	3.51	1.30	%70.20	1
.46	يستطيع المديرون في مؤسستي مواجهة المشكلات التي تواجههم في عملهم مهما كانت نوعيتها	3.37	1.41	%67.35	4
.47	المديرون في مؤسستي موضوعيون في تعاملهم مع العاملين	3.47	1.37	%69.41	3
51-48	المتوسط العام	3.46	1.08	%69.18	-

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالثقة في أسلوب المديرين قد تراوحت ما بين (3.51) للفقرة رقم (49)

و(3.37) للفقرة رقم(50) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.46) وبأهمية نسبية بلغت(69.18%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة في الثقة في أسلوب المديرين ذات مستوى متوسط، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(49) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن (يتسم المديرون في مؤسستي بالكفاءة) بمتوسط حسابي بلغ(3.51) وبأهمية نسبية (70.20%)، يلي ذلك الفقرة رقم(48) تعبر عن(تتوافر لدى المديرين في مؤسستي الخبرة الكافية) بمتوسط حسابي بلغ(3.49) وبأهمية نسبية(69.75%)، وجاءت الفقرة رقم(51) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن أن (المديرون في مؤسستي موضوعيون في تعاملهم مع العاملين) بمتوسط حسابي بلغ(3.47) وبأهمية نسبية (69.41%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(50) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(يستطيع المديرون في مؤسستي مواجهة المشكلات التي تواجههم في عملهم مهما كانت نوعيتها) بمتوسط حسابي بلغ(3.37) وبأهمية نسبية (67.35%)، ويدلل ذلك عن أن المديرين في هذه المؤسسات تتوفر لديهم الكفاءة والخبرة والقدرة على حل المشاكل ، والموضوعية في التعامل ولكنها أيضاً جاءت بدرجة متوسطة.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير الثقة في القيم التنظيمية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.48	يعمل موظفو مؤسستي بروح الفريق الواحد	3.31	1.45	%66.27	3
.49	الإدارة تتعامل مع الموظفين في مؤسستي باحترام	3.43	1.36	%68.53	1
.50	الإدارة تتعامل مع الموظفين في مؤسستي بعدالة	3.38	1.25	%67.50	2
.51	تتوافر للعاملين في مؤسستي فرص المشاركة في صنع القرارات	3.11	1.36	%62.11	5
.52	يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في مؤسستي	3.28	1.40	%65.54	4
52-56	المتوسط العام	3.30	1.01	%65.99	-

يظهر من الجدول رقم(16) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالثقة في القيم التنظيمية قد تراوحت ما بين(3.43) للفقرة رقم(53) و(3.11) للفقرة رقم(55) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.30) وبأهمية نسبية(65.99%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة للثقة في القيم التنظيمية ذات مستوى متوسط، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(53) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن(الإدارة تتعامل مع الموظفين في مؤسستي باحترام) بمتوسط حسابي بلغ(3.43) وبأهمية نسبية (68.53%)، يلي ذلك الفقرة رقم(54) والتي تعبر عن أن (الإدارة تتعامل مع الموظفين في مؤسستي بعدالة) بمتوسط حسابي بلغ(3.38) وبأهمية نسبية (67.50%)، وجاءت الفقرة رقم(52) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن أنه(يعمل موظفو مؤسستي بروح الفريق الواحد) بمتوسط حسابي بلغ(3.31) وبأهمية نسبية (66.27%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(55) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(تتوافر للعاملين في مؤسستي فرص المشاركة في صنع القرارات) بمتوسط حسابي بلغ(3.11) وبأهمية نسبية بلغت(62.11%)، ولعل ذلك يشير إلى توفر بعض القيم المنظمة بدرجة متوسطة كاحترام قيم الوقت ، والمشاركة ، والتعامل مع العاملين باحترام وعدالة ولعل ذلك راجع إلى مناخ هذه المؤسسات والذي يختلف لحد ما عن بيروقراطية الدوائر الحكومية الأخرى .

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير الإبداع وتحقيق الذات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.53	إن إدارة مؤسستي تثق بقراراتي التي اتخذها في عملي	3.52	1.29	%70.44	2
.54	إن إدارة مؤسستي تشجعني على الإبداع	3.33	1.43	%66.61	4
.55	يتم تقدير جهودي من قبل إدارة مؤسستي	3.78	1.26	%75.69	1
.56	تتاح لي الفرصة لتنمية ذاتي من قبل الإدارة	3.34	1.27	%66.86	3
60-57	المتوسط العام	3.50	0.98	%70	-

يظهر من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالإبداع وتحقيق الذات قد تراوحت ما بين(3.78) للفقرة رقم(59) و(3.34) للفقرة رقم(58) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.50) وبأهمية نسبية بلغت (70%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة للإبداع وتحقيق الذات مستوى مرتفع، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(59) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن (يتم تقدير جهودي من قبل إدارة مؤسستي) بمتوسط حسابي بلغ(3.78) وبأهمية نسبية (75.69%)، يلي ذلك الفقرة رقم(57) تعبر عن(إن إدارة مؤسستي تثق بقراراتي التي اتخذها في عملي) بمتوسط حسابي بلغ(3.52) وبأهمية نسبية (70.44%)، وجاءت الفقرة رقم(60) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن(تتاح لي الفرصة لتنمية ذاتي من قبل الإدارة) بمتوسط حسابي بلغ(3.34) وبأهمية نسبية بلغت(66.86%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(58) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(إن إدارة مؤسستي تشجعني على الإبداع) بمتوسط حسابي بلغ(3.33) وبأهمية نسبية (66.61%)، ولعل ارتفاع الثقة في قيم الإبداع وتحقيق الذات في تطورات العاملين مرده إلى أن هذا المتغير شخصي وتؤثر فيه جهود الأفراد وطموحاتهم وإنجازاتهم أكثر من الجهود التنظيمية مما جعله مرتفعاً.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير السياسات الإدارية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.57	توجد سياسات إدارية واضحة في مؤسستي	3.55	1.24	%71.08	2
.58	يوجد سياسات إدارية ملائمة لأهداف مؤسستي	3.58	1.24	%71.57	1
.59	يوجد تحديد واضح للصلاحيات في مؤسستي التي اعمل بها	3.45	1.24	%68.92	3
.60	أنني أثق في جميع السياسات الإدارية المرسومة على جميع المستويات في مؤسستي	3.36	1.27	%67.21	4
64-61	المتوسط العام	3.48	0.99	%69.69	-

يظهر من الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالسياسات الإدارية قد تراوحت ما بين(3.58) للفقرة رقم(62) و(3.36) للفقرة رقم(64) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.48) وبأهمية نسبية (69.69%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد العينة للسياسات الإدارية متوسطة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(62) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن (يوجد سياسات إدارية ملائمة لأهداف مؤسستي) بمتوسط حسابي بلغ(3.58) وبأهمية نسبية (71.57%)، يلي ذلك الفقرة رقم(61) تعبر عن(توجد سياسات إدارية واضحة في مؤسستي) بمتوسط حسابي بلغ(3.55) وبأهمية نسبية (71.08%)، وجاءت الفقرة رقم(63) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن(يوجد تحديد واضح للصلاحيات في مؤسستي التي اعمل بها) بمتوسط حسابي بلغ(3.45) وبأهمية نسبية(68.92%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(64) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(أنني أثق في جميع السياسات الإدارية المرسومة على جميع المستويات في مؤسستي) بمتوسط حسابي بلغ(3.36) وبأهمية نسبية (67.21%)، وتفسير ذلك أن السياسات الموجودة في هذه المؤسسات قد تكون مكتوبة وواضحة ويوجد فيها تحديد للصلاحيات لذلك جاءت ثقة أفراد العينة فيها متوسطة أو حتى مرتفعة نسبياً إذا ما قورنت بغيرها من أبعاد الثقة .

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن فقرات متغير علاقة المنظمة بالبيئة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.61	تقدم مؤسستي خدمات في مجالات عدة للمجتمع المحيط	3.46	1.27	%69.12	4
.62	تتمتع مؤسستي بسمعة طيبة بين المتعاملين معها	3.53	1.24	%70.52	2
.63	تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة	3.47	1.25	%69.32	3
.64	تقوم مؤسستي باحترام المراجعين لها	3.80	1.29	%76.03	1
64-61.	المتوسط العام	3.55	1.02	%70.98	-

يظهر من الجدول رقم(19) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة قد تراوحت ما بين(3.80) للفقرة رقم(68) و(3.46) للفقرة رقم(65) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.55) وبأهمية نسبية بلغت(70.98%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لعلاقة المنظمة بالبيئة جاءت مرتفعة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(68) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن(تقوم مؤسستي باحترام المراجعين لها) بمتوسط حسابي بلغ(3.80) وبأهمية نسبية(76.03%)، يلي ذلك الفقرة رقم(66) تعبر عن(تتمتع مؤسستي بسمعة طيبة بين المتعاملين معها) بمتوسط حسابي بلغ(353) وبأهمية نسبية(70.52%)، وجاءت الفقرة رقم (67) في المرتبة الثالثة والتي تعبر عن (تستجيب المؤسسة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة) بمتوسط حسابي بلغ(3.47) وبأهمية نسبية (69.32%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(65) في المرتبة الأخيرة والتي تعبر عن(تقدم مؤسستي خدمات في مجالات عدة للمجتمع المحيط) بمتوسط حسابي يبلغ(3.46) وبأهمية نسبية بلغت(69.12%)، وتفسير ذلك أنها مؤسسات حكومية بعضها قد يقدم خدمات عامة دون النظر لتحقيق الأرباح، لذلك جاءت تصورات المبحوثين لعلاقتها مع البيئة مرتفعة كون بعض هذه المؤسسات تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المواطنين وتتمتع بسمعة طيبة وباحترام المواطنين المراجعين لها.

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد العينة عن أبعاد الثقة التنظيمية.

تسلسل الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
47-44	الثقة في المعلومات	3.31	0.94	%66.23	5
51-48	الثقة في أسلوب المديرين	3.46	1.08	%69.18	4
56-52	الثقة في القيم التنظيمية	3.30	1.01	%65.99	6
60-57	الإبداع وتحقيق الذات	3.50	0.98	%70	2
64-61	السياسات الإدارية	3.48	0.99	%69.69	3
64-61	علاقة المنظمة بالبيئة	3.55	1.02	%70.98	1
64-44	الثقة التنظيمية	3.43	0.78	%68.67	-

يتبين من الجدول رقم(20) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة التابع(الثقة التنظيمية) كان متوسطا حيث بلغ(3.43) وبأهمية نسبيـــــة بلغـــت(68.67%)، مما يؤشر على أن انتشار وشيوع الثقة التنظيمية مدار البحث في المؤسسات الأردنية كان بدرجة متوسطة، واحتلت علاقة المنظمة بالبيئة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.55)، وأهمية نسبية بلغت(70.98%)، وجاء الثقة في القيم التنظيمية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.30) وأهمية نسبية بلغــت(65.99%). ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الثاني، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب أبعاد الثقة التنظيمية تنازليا وفق درجة شيوعها في المؤسسات العامة الأردنية على النحو التالي(علاقة المنظمة بالبيئة، الإبداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في المعلومات، الثقة في القيم التنظيمية) وقد جاءت تصورات المبحوثين لبعد الثقة التنظيمية أعلى نسبياً من تصوراتهم للتراجع التنظيمي ولكن كلاهما متوسطة.

السؤال الثالث: ما هي العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) بمختلف إبعاده والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) بمختلف إبعاده في المؤسسات العامة الأردنية.

الجدول رقم (21)

يوضح مصفوفة معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين التراجع التنظيمي، كلاً وبمختلف أبعادها، وبين الثقة التنظيمية كلاً وبمختلف أبعادها .

المتغيرات	الثقة في المعلومات	أسلوب المديرين	الثقة في القيم التنظيمية	الثقة في الإبداع	السياسات الإدارية	علاقة المنظمة بالبيئة	الثقة التنظيمية
انخفاض مستوى الأداء	-0.423*	-0.245*	-0.292*	-0.200*	-0.170*	-0.388*	-0.396•
انخفاض مستوى الرضا	-0.394*	-0.167*	-0.383*	-0.251*	-0.239*	-0.364*	-0.385•
انخفاض مستوى الولاء	-0.352*	-0.177*	-0.490*	-0.377*	-0.328*	-0.424*	-0.460•
التضخم الوظيفي	-0.387*	-0.177*	-0.463*	-0.363*	-0.356*	-0.295*	-0.436•
مقاومة التغيير	-0.478*	-0.354*	-0.557*	-0.439*	-0.465*	-0.431*	-0.585•
الصراع التنظيمي	-0.445*	-0.245*	-0.524*	-0.451*	-0.383*	-0.418*	-0.528•
ارتفاع مستوى الضغط	-0.347*	-0.218*	-0.376*	-0.317*	-0.314*	-0.361*	-0.414•
الاغتراب الوظيفي	-0.431*	-0.118**	-0.357*	-0.303*	-0.286*	-0.316*	-0.386•
غياب المؤسسية	-0.387*	-0.228*	-0.445*	-0.341*	-0.348*	-0.361*	-0.452•
غياب الشفافية	-0.435*	-0.401*	-0.528*	-0.359*	-0.399*	-0.496*	-0.564•
التراجع التنظيمي	-0.533•	-0.305•	-0.575•	-0.443•	0.428• -	-0.503•	-0.597•

•ذات دلالة إحصائية على مستوى دلاله ($\alpha = 0.01$)

••ات دلالة إحصائية على مستوى دلاله ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول رقم(21)، وجود علاقات إرتباطية ذات دلاله إحصائية هامة ، بين المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) كُلاً وبمختلف أبعـــاده المستقلة (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية)، من جهة، وبين المتغير التابع(الثقة التنظيمية) كلاً وبمختلف أبعادِه التابعة (الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الإبداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، علاقة المنظمة بالبيئة)، من جهة أخرى. فبالنسبة للتراجع التنظيمي، كانت له علاقة ارتباطية عالية وسلبية مع الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (-59.7%)، على الصعيد الكلي كمتغيرات، بينما كانت أقل علاقة ارتباطية لها مع بُعد (الثقة في أسلوب المديرين) والبالغـــة قيمته (-30.5%)، في حين كانت أقوى علاقة لها مع بُعد (الثقة في القيم التنظيمية) بقيمة(-57.5%).

أما على صعيد الأبعاد ، فقد كانت هناك علاقات ارتباطية سلبية وعالية ودالة على مستوى(α = 0.01)، بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل ، وكل بُعد من أبعاد المتغير التابع، حيث كانت أقوى علاقة ارتباطية ، تتمثل بالعلاقة بين بُعد(مقاومة التغيير) المستقل وبُعد(الثقة في القيم التنظيمية) التابع، وبقيمة مقدارها (-55.7%) وتماثلت معها بذات القيمة العلاقة بين بُعد(غياب الشفافية) المستقل، وبُعد(الثقة في القيم التنظيمية) التابع . كما كانت أدنى علاقة ارتباطية على الرغم من دلالتها الإحصائية ، متمثلة بالعلاقة بين البُعد المستقل(الاغتراب الوظيفي) ، والبعد التابع(الثقة في أسلوب المديرين)، التي جاءت قيمتها(-11.8%)، وأنعكس ذلك في علاقة هذا البُعد المستقل مع المتغير التابع الكلي (الثقة التنظيمية)، والتي جاءت قيمتها(-38.6%)، وتفسير ذلك أن التراجع التنظيمي هو ظاهرة سلبية تمر بها الكثير من المنظمات الحكومية في هذه الأيام وهي تخلق مناخ تنظيمي سلبي غير ملائم لنمو الثقة التنظيمية التي هي ظاهرة إيجابية وتحتاج لمناخ تنظيمي صحي . لذلك جاءت العلاقة عكسية وسلبية بمعنى كلما ظهرت ظاهرة التراجع في المنظمات أدت إلى خفض الثقة التنظيمية والعكس قد يكون صحيح، كلما تقلصت ظاهرة التراجع التنظيمي زادت الثقة التنظيمية ، وهذا ما دلت عليه العلاقات الارتباطية في الجدول السابق ونحاول في الجزء التالي تحليل أثر التراجع التنظيمي (المتغير المستقل) على كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد اثر للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) في الثقة في المعلومات.

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10	118.541	11.854	19.28	0.000
الخطأ	397	244.052	0.615		
الكلي	407	362.593			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.0001$)

معامل التحديد (R^2) = 0.327

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ودرجات حرية (10، 397 = 2.321)

يتبين من معطيات جدول رقم(22)ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(19.28)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α =0.01) ودرجات حرية(10، 397) والبالغة(2.321)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره (32.7%) من التباين في المتغير التابع الثقة في المعلومات وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراجع التنظيمي بإبعاده المختلفة في الثقة في المعلومات .

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
انخفاض مستوى الأداء	0.153-	0.042	0.185-	*3.649-	0.000
انخفاض مستوى الرضا	0.046-	0.055	0.05-	***0.843-	0.399
انخفاض مستوى الولاء	0.034	0.055	0.039	***0.629	0.530
التضخم الوظيفي	0.062-	0.052	0.071-	***1.191-	0.235
مقاومة التغيير	0.171-	0.064	0.196-	*2.648-	0.008
الصراع التنظيمي	0.113-	0.054	0.124-	**2.068-	0.039
ارتفاع مستوى ضغوط العمل	0.002-	0.053	0.003-	***0.050-	0.960
الاغتراب الوظيفي	0.162-	0.052	0.182-	*3.102-	0.002
غياب المؤسسية	0.137	0.068	0.147	**2.013	0.045
غياب الشفافية	0.087-	0.053	0.101-	***1.650-	0.100

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (انخفاض مستوى الأداء، مقاومة التغيير، الاغتراب الوظيفي) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة بالمعلومات، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (-0.185، -0.196، -0.182) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(-3.649،-2.648، -3.102)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α=0.01).

ودلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الصراع التنظيمي، غياب المؤسسية) لها أثر في الثقة في المعلومات عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات(-0.124، 0.147) وبدلالة قيم (t)

المحسوبة والبالغة(-2.648، 2.013)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة (α=0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب الشفافية) ليس لها أثر في الثقة في المعلومات عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث قيم(t) المحسوبة (-0.843، 0.629،-1.191، -0.050، - 1.650)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، مقاومة التغيير، الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، غياب المؤسسية) في الثقة في المعلومات، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، مقاومة التغيير، الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، غياب المؤسسية) في الثقة في المعلومات.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب الشفافية) في الثقة في المعلومات، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات (Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد اثر للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) في الثقة في أسلوب المديرين.

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10	103.689	10.369	11.165	0.000
الخطأ	397	368.686	0.929		
الكلي	407	472.375			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.220

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية (10، 397 = 2.321)

يتبين من معطيات جدول رقم(24) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(11.165)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية(10، 397) والبالغة(2.321)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (22%) من التباين في المتغير التابع (الثقة في أسلوب المديرين) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثانية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراجع التنظيمي بإبعاده المختلفة في الثقة في أسلوب المديرين.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
انخفاض مستوى الأداء	0.088-	0.052	0.093-	***1.707-	0.089
انخفاض مستوى الرضا	0.126	0.067	0.119	***1.872	0.062
انخفاض مستوى الولاء	0.039-	0.068	0.038	***0.572	0.567
التضخم الوظيفي	0.028-	0.064	0.029	***0.450	0.653
مقاومة التغيير	0.338-	0.079	0.34-	*4.270-	0.000
الصراع التنظيمي	0.031-	0.067	0.031	***0.475	0.635
ارتفاع مستوى ضغوط العمل	0.066-	0.065	0.066-	***1.035-	0.301
الاغتراب الوظيفي	0.156	0.064	0.154	**2.439	0.015
غياب المؤسسية	0.112	0.084	0.105	***1.344	0.180
غياب الشفافية	0.351-	0.065	0.357-	*5.414 -	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(مقاومة التغيير، غياب الشفافية) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في أسلوب المديرين، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات(-0.34، -0.357) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(-4.270، -5.414)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة(2.326) عند مستوى دلالة (α=0.01). باستثناء متغير (الاغتراب الوظيفي) لـه أثر في الثقة في أسلوب المديرين عند مستوى دلالة (α=0.05) ، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذا المتغير(0.154) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة(2.439)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة (α=0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب المؤسسية) ليس لها أثر في الثقة في أسلوب المديرين عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث قيم(t) المحسوبة(1.707-، 1.872، 0.572، 0.450، 0.475، 1.305-، 1.344)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(مقاومة التغيير، غياب الشفافية، الاغتراب الوظيفي) في الثقة في أسلوب المديرين، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(مقاومة التغيير، غياب الشفافية، الاغتراب الوظيفي) في الثقة في أسلوب المديرين.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب المؤسسية) في الثقة في أسلوب المديرين، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد اثر للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) في الثقة في القيم التنظيمية.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10	172.615	17.262	28.193	0.000
الخطأ	397	243.065	0.612		
الكلي	407	415.680			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.220

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية (10، 397 = 2.321)

يتبين من معطيات جدول رقم(26) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(28.193)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية(10، 397) والبالغة(2.321)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) في هذا النموذج يُفسر ما مقداره (41.5%) من التباين في المتغير التابع، (الثقة في تقييم المنظمة) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراجع التنظيمي بإبعاده المختلفة في الثقة في القيم التنظيمية.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
انخفاض مستوى الأداء	0.050	0.042	0.056	***1.197	0.232
انخفاض مستوى الرضا	0.091	0.055	0.092	***1.678	0.094
انخفاض مستوى الولاء	0.176-	0.055	0.182-	*3.179-	0.002
التضخم الوظيفي	0.113-	0.052	0.120-	**2.168-	0.031
مقاومة التغيير	0.222-	0.064	0.238-	*3.443-	0.001
الصراع التنظيمي	0.230-	0.054	0.235-	*4.228-	0.000
ارتفاع مستوى ضغوط العمل	0.029	0.052	0.031	***0.564	0.573
الاغتراب الوظيفي	0.039	0.052	0.042	***0.763	0.446
غياب المؤسسية	0.087	0.068	0.087	***1.284	0.200
غياب الشفافية	0.231-	0.053	0.250-	*4.381-	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الولاء، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، غياب الشفافية) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في القيم التنظيمية، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات(−0.182،−0.238، -0.235 ، 0.250) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(−3.179، -3.443، -4.228، -4.381)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α=0.01). باستثناء متغير(التضخم الوظيفي) له أثر في الثقة في القيم التنظيمية عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذا المتغير(−0.120) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة(−2.168)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة (α=0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية) ليس لها أثر في الثقة في القيم التنظيمية عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث قيم(t) المحسوبة(-1.197، 1.678، 0.564، 0.763، 1.284)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الولاء، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، غياب الشفافية، التضخم الوظيفي) في الثقة في القيم التنظيمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الولاء، الصراع التنظيمي، مقاومة التغيير، التضخم الوظيفي، غياب الشفافية) في الثقة في القيم التنظيمية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية) في الثقة في القيم التنظيمية، حيث كانت قيم(t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الرابعة: انخفاض مستوى الأداء ،انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية ،غياب المؤسسية) في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10	108.481	10.848	15.117	0.000
الخطأ	397	284.891	0.718		
الكلي	407	393.373			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.220

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية (10، 397 = 2.321)

يتبين من معطيات جدول رقم(28) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(15.117)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α=0.01) ودرجات حرية(10، 397) والبالغة (2.321)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره(27.6%) من التباين في المتغير التابع،(الثقة في الإبداع وتحقيق الذات) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرابعة.

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراجع التنظيمي بإبعاده المختلفة في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
انخفاض مستوى الأداء	0.073	0.045	0.085	***1.616	0.107
انخفاض مستوى الرضا	0.164	0.059	0.169	*2.768	0.006
انخفاض مستوى الولاء	0.126-	0.060	0.135-	**2.109-	0.036
التضخم الوظيفي	0.084-	0.056	0.092-	***1.499-	0.135
مقاومة التغيير	0.221-	0.070	0.243-	*3.167-	0.002
الصراع التنظيمي	0.282-	0.059	0.298-	*4.806-	0.000
ارتفاع مستوى ضغوط العمل	0.023-	0.057	0.025-	***0.412-	0.680
الاغتراب الوظيفي	0.025-	0.056	0.028-	***0.453-	0.651
غياب المؤسسية	0.093	0.074	0.096	***1.277	0.202
غياب الشفافية	0.065-	0.057	0.073-	***1.150-	0.251

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات(0.169، ‎-0.243،‏ ‎-0.298) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (2.768، ‎-3.167،‏ ‎-4.806)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α=0.01). باستثناء متغير(انخفاض مستوى الولاء) له أثر في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذا المتغير(‎-0.135) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (‎-2.109)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة (α=0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الأداء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية، غياب الشفافية) ليس لها أثر في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات عند مستوى دلالة(α=0.05)، حيث قيم(t) المحسوبة(1.616، -1.499، -0.412، -0.453، 1.277، -1.150)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، انخفاض مستوى الولاء) في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات ، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، انخفاض مستوى الولاء) في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية، غياب الشفافية) في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات (Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الخامسة: لا يوجد اثر للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) في الثقة بالسياسات الإدارية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10	106.796	10.680	14.624	0.000
الخطأ	397	289.921	0.730		
الكلي	407	396.717			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.220

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية (10، 397 = 2.321)

يتبين من معطيات جدول رقم(30) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(14.624)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α =0.01) ودرجات حرية(10، 397) والبالغة (2.321)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره(26.9%) من التباين في المتغير التابع، (الثقة في السياسات الإدارية) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الخامسة.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراجع التنظيمي بإبعاده المختلفة في الثقة بالسياسات الإدارية.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
انخفاض مستوى الأداء	0.101	0.046	0.116	**2.194	0.029
انخفاض مستوى الرضا	0.174	0.060	0.180	*2.924	0.004
انخفاض مستوى الولاء	0.031-	0.060	0.034-	***0.529-	0.597
التضخم الوظيفي	0.089-	0.057	0.097-	***1.574-	0.116
مقاومة التغيير	0.319-	0.070	0.350-	*4.539-	0.000
الصراع التنظيمي	0.144-	0.059	0.152-	**2.435-	0.015
ارتفاع مستوى ضغوط العمل	0.037-	0.057	0.041-	***0.655-	0.513
الاغتراب الوظيفي	0.0071-	0.057	0.008-	***0.127-	0.899
غياب المؤسسية	0.060	0.074	0.062	***0.821	0.412
غياب الشفافية	0.162-	0.057	0.180-	*2.824-	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(31)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغيير، غياب الشفافية) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في السياسات الإدارية، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات(0.180، -0.350، -0.180) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(2.924، -4.539 -2.824)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α=0.01). باستثناء متغيري(انخفاض مستوى الأداء، والصراع التنظيمي) لهما أثر في الثقة في السياسات الإدارية عند مستوى دلالة(α=0.05)، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذين المتغيرين(0.116،-0.152) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(-2.194، -2.435)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة(α=0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية) ليس لها أثر في الثقة في السياسات الإدارية عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث قيم(t) المحسوبة(‎-0.529، ‎-1.574، ‎-0.655، ‎-0.127، 0.821)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغيير، غياب الشفافية، انخفاض مستوى الأداء، الصراع التنظيمي) في الثقة في السياسات الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغيير، غياب الشفافية، انخفاض مستوى الأداء، الصراع التنظيمي) في الثقة في السياسات الإدارية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية) في الثقة في السياسات الإدارية، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية السادسة: لا يوجد اثر للتراجع التنظيمي (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية ،غياب المؤسسية) في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	10	136.010	13.601	18.643	0.000
الخطأ	397	289.635	0.730		
الكلي	407	425.645			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.220

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α=0.01) ودرجات حرية (10، 397 = 2.321)

يتبين من معطيات جدول رقم (32) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(18.643)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة(α=0.01) ودرجات حرية (10، 397) والبالغة (2.321)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) في هذا النموذج يُفسر ما مقداره(32%) من التباين في المتغير التابـــع، (علاقة المنظمة بالقيم) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية السادسة.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التراجع التنظيمي بإبعاده المختلفة في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
انخفاض مستوى الأداء	0.144-	0.046	0.160-	*3.140-	0.002
انخفاض مستوى الرضا	0.021-	0.060	0.021-	***0.349-	0.728
انخفاض مستوى الولاء	0.206-	0.060	0.211-	*3.409-	0.001
التضخم الوظيفي	0.061-	0.057	0.064	***1.079	0.281
مقاومة التغيير	0.099-	0.070	0.106-	***1.423-	0.156
الصراع التنظيمي	0.083-	0.059	0.085-	***1.412-	0.159
ارتفاع مستوى ضغوط العمل	0.062-	0.057	0.065-	***1.089-	0.277
الاغتراب الوظيفي	0.029	0.057	0.031	***0.522	0.602
غياب المؤسسية	0.158	0.074	0.156	**2.136	0.033
غياب الشفافية	0.266-	0.057	0.285-	*4.631-	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.05)

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(31)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الولاء، غياب الشفافية) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات(−0.160، −0.211، −0.285) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(−3.140، −3.409، −4.631)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة(α=0.01) . باستثناء متغير(غياب المؤسسية) له أثر في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة عند مستوى دلالة (α=0.05)، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذا المتغير(0.156) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.14)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة(α=0.05) .

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الرضا، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي) ليس لها أثر في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة عند مستوى دلالة(α=0.05)، حيث قيم(t) المحسوبة(‎-0.349، 1.079، ‎-1.423، ‎-1.412، ‎-1.089)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الولاء، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغيير، غياب الشفافية، انخفاض مستوى الأداء، الصراع التنظيمي) في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الرضا، التضخم الوظيفي، مقاومة التغيير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي) في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات(Beta) لهذه المتغيرات والمبينة في الجدول ذاته.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة

وقد اختتمت الدراسة بخلاصة لاهم النتائج والتوصيات وكان من اهمها:

1. ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس أثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.
2. وجود علاقات إرتباطية ذات دلاله إحصائية مهمة قوية وسلبية، بين المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) كُلاً وبمختلف أبعـــاده ، من جهة، وبين المتغير التابع(الثقة التنظيمية) كُلاً وبمختلف أبعـــادها.
3. وجود أثر لأبعاد التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغير، الصراع التنظيمـــي، ارتفـــاع مســـتوى ضـــغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشـــفافية،غياب المؤسســـية)، في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المعلومات، الـــثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الإبداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، علاقة المنظمة بالبيئة).

وقد أوصت الدراسة بتوصيات من أهمها:

1. إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية ضمن نظرة شاملة لاستبعاد الازدواجية وتوحيد النشـــاطات المتشـــابهة وإدخال الأجهزة والوسائل الإدارية الحديثة التي تعتمد علـــى العدد المناسب من القوى العاملة والمدربة بكفاءة في إطار التركيز على تنفـــيذ البـــرامج التدريبـــية الملائمـــة لإنجاز المهام المطلوبة للحد من ظاهرة التضخم الوظيفي وتغييبها.

2- التركيــز مــن قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات على إشراك العاملين في عملــية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأداء أعمالهم لما له من أثر هام في تخفيف حدة مقاومة التغيير من قبل العاملين، والتي أظهرته نتائج الدراسة بان له أثر سلبي على جميع أبعاد الثقة التنظيمية، وبالتالي يعزز مفهوم الثقة التنظيمية لدى العاملين.

2.5 النتائج

تــناولت الدراســة أثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسســات العامــة الأردنــية، وفيما يلي عرضا لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. من خلال مطالعة النتائج الإحصائية والتي يعرضها الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(التراجع التنظيمي) كان متوسطا حيث بلغ(2.81) وبأهمية نسبيـــة بلغـــت(56.25%)، مما يؤشر على أن أبعاد التراجع التنظيمي متوفرة في هذه المؤسسات بدرجة متوسطة، واحتلت غياب الشفافية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وأهمية نسبية بلغت (61.46%)، وتفسير ذلك أن السرية لا زالت مسيطرة على عمل هذه المؤسسات بالرغم من خروجها عن روتين القطاع العام مما يجعلها تخفي المعلومات الهامة عن العاملين فيها، وجاء بُعد (انخفاض مستوى الولاء) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.62) وأهمية نسبية بلغــت (52.30%). ويعود السبب في ذلك لعدم اهتمام المؤسسات العامة الأردنية في إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين فيها، بالرغم من المرونة المتوفرة لها للقيام بذلك. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة(اللوزي، 2002) والتي دلت نتائجها أن الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية يدركون مفهوم التراجع التنظيمي، كما أن بعض أسباب التراجع التنظيمي التي توصل إليها اللوزي هي تقريباً جزء من أبعاد التراجع في هذه الدراسة.
2. وباستقراء النتائج في الجدول رقم(20) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة التابع(الثقة التنظيمية) كان متوسطا حيث بلغ(3.43) وبأهمية نسبيـــة

بلغـــــت(68.67%)، مما يؤشر على أن انتشار وشيوع الثقة التنظيمية مدار البحث في المؤسسات الأردنية كان بدرجة متوسطة، واحتلت علاقة المنظمة بالبيئـــة المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابي بلـــغ (3.55)، وأهمية نسبية بلغــت (70.98%)، وذلك بسبب قدرة المؤسسات العامة الأردنية على تحسس الحاجات البيئية كونها مؤسسات خدمات تهدف إلى خدمة المجتمع، وتهتم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه بيئتها، وجاء الثقة في القيم التنظيمية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وأهمية نسبية بلغــت (65.99%) وذلك بسبب إهمال المؤسسات العامة الأردنية عقد دورات تدريبية تكسب الموظفين القيم التنظيمية المناسبة في بداية حياتهم الوظيفية. وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الكساسبه، 1996) والتي دلت نتائجها على أن مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان إيجابية. وأختلف مع ما جاءت به دراسة (الحوامده ومحارمه،1998) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، وكل مجال من مجالاتها ، تصورات سلبية.

3. أشارت النتائج في الجدول رقم(21)، وجود علاقات إرتباطية ذات دلاله إحصائية مهمة قوية وسلبية، بين المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) كُلاً وبمختلف أبعـــاده المستقلة(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب الشفافية،غياب المؤسسية)، من جهة، وبين المتغير التابع (الثقة التنظيمية) كلاً وبمختلف أبعادهِ التابعة (الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الإبداع وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، علاقة المنظمة بالبيئة)، من جهة أخرى. فعلى الصعيد الكلي للتراجع التنظيمي، كان له علاقة ارتباطية عالية وسلبية مع الثقة التنظيمية ككل، حيث بلغت قيمتها(–59.7%)، بينما كانت أقل علاقـــة ارتباطية لهـــا مع بُعـــد (الثقة في أسلوب المديرين) والبالغـــة قيمتها (–30.5%)، في حين كانت أقوى علاقة لها مع بُعد (الثقة في القيم التنظيمية)

بقيمة (-57.5%). واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (اللوزي، 2002) في بعض جوانبها كالعلاقة السلبية بين التراجع وإعاقة الابتكار والإبداع والحافزية، والالتزام بالعمل، في حين اختلفت مع الدراسة ذاتها فيما يتعلق بالتضخم الوظيفي.

4. أشارت نتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول (22) إلى أن المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) يتنبأ ويفسر ما مقداره (32.7%) من التباين في المتغير التابع الثقة في المعلومات. وأن المتغيرات التالية والمتعلقة (انخفاض مستوى الأداء، مقاومة التغير، الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، غياب المؤسسية) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة بالمعلومات، ويتضح ذلك من متابعة معاملات(Beta) وبدلالة قيم (t) المحسوبة الأعلى من قيمتها الجدولية، ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع الثقة في المعلومات. كما وأشارت النتائج أن المتغيرات التالية (انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب المؤسسية) ليس لها أي تأثير في الثقة في المعلومات، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Cameron, Whetten And Myuno,1987) جزئياً فيما يتعلق بمقاومة التغيير والصراع التنظيمي وغياب المؤسسية، واختلفت مع نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى.

5. أشارت نتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول (24) إلى أن المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) يتنبأ ويفسر بما مقداره (22%) من التباين في المتغير التابع الثقة في أسلوب المديرين. وأن المتغيرات التالية والمتعلقة(مقاومة التغير، غياب الشفافية، الاغتراب الوظيفي) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في أسلوب المديرين، ويتضح ذلك من متابعة معاملات(Beta) وبدلالة قيم (t) المحسوبة الأعلى من قيمتها الجدولية، ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع الثقة في أسلوب المديرين. وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، الصراع التنظيمي،

ارتفاع مستوى ضغوط العمل، غياب المؤسسية) ليس لها أثر في الثقة في أسلوب المديرين، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العامري والفوزان، 1997) فيما يتعلق ببعد مقاومة التغيير وعلاقته مع بعض الأبعاد التنظيمية كما أشارت الدراسة.

6. أشارت نتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول(26) إلى أن المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) يتنبأ ويفسر بما مقداره(41.5%) من التباين في المتغير التابع الثقة في تقييم المنظمة. وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الولاء، مقاومة التغير، الصراع التنظيمي، غياب الشفافية، التضخم الوظيفي) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في القيم التنظيمية، ويتضح ذلك من متابعة معاملات(Beta) وبدلالة قيم(t) المحسوبة الأعلى من قيمتها الجدولية، ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع الثقة في القيم التنظيمية. وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية) ليس لهـا أثر في الثقة في القيم التنظيمية، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (Cameron, Whetten And Myuno, 1987) فيما يتعلق ببعض متغيرات التراجع التنظيمي، واختلفت كذلك معها في بعض الأبعاد التي أشارت إليها الدراسة.

7. أشارت نتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول (28) إلى أن المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) يتنبأ ويفسر بما مقداره(27.6%) من التباين في المتغير التابع الثقة في الإبداع وتحقيق الذات. وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغير، الصراع التنظيمي، انخفاض مستوى الولاء) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، ويتضح ذلك من متابعة معاملات(Beta) وبدلالة قيم(t) المحسوبة الأعلى من قيمتها الجدولية، ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع الثقة في الإبداع وتحقيق الذات. وأشارت النتائج أن

المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الأداء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية، غياب الشفافية) ليس لها أثر في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة(Husseini,1990) فيما يتعلق ببعد مقاومة التغيير، ومستوى الرضا الوظيفي، واختلفت معها فيما يتعلق ببعض الأبعاد الأخرى.

8. أشارت نتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول(30) إلى أن المتغير المستقل(التراجع التنظيمي) يتنبأ ويفسر بما مقداره(26.9%) من التباين في المتغير التابع الثقة في السياسات الإدارية. وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (انخفاض مستوى الرضا، مقاومة التغير، غياب الشفافية، انخفاض مستوى الأداء، والصراع التنظيمي) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في السياسات الإدارية، ويتضح ذلك من متابعة معاملات(Beta)وبدلالة قيم(t) المحسوبة الأعلى من قيمتها الجدولية، ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع الثقة في السياسات الإدارية. وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، غياب المؤسسية) ليس لها أثر في الثقة في السياسات الإدارية، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$).

9. أشارت نتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول (32) إلى أن المتغير المستقل (التراجع التنظيمي) يتنبأ ويفسر بما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة. وأن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الولاء، غياب الشفافية، غياب المؤسسية) هي أكثر متغيرات التراجع التنظيمي تأثيراً في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة، ويتضح ذلك من متابعة معاملات(Beta) وبدلالة قيم (t) المحسوبة الأعلى من قيمتها الجدولية، ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة. وأشارت النتائج أن

المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(انخفاض مستوى الرضا، التضخم الوظيفي، مقاومة التغير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي) ليس لها أثر في الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة($\alpha=0.05$).

3.5 التوصيات:

1- إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية ضمن نظرة شاملة لاستبعاد الازدواجية وتوحيد النشاطات المتشابهة وإدخال الأجهزة والوسائل الإدارية الحديثة التي تعتمد على العدد المناسب من القوى العاملة والمدربة بكفاءة في إطار التركيز على تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة لإنجاز المهام المطلوبة وذلك للحد من ظاهرة التضخم الوظيفي وتغييبها.

2- التركيز من قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأداء أعمالهم لما له من أثر هام في تخفيف حدة مقاومة التغيير من قبل العاملين، والتي أظهرته نتائج الدراسة بان له أثر سلبي على جميع أبعاد الثقة التنظيمية.

3- التوجه من قبل الإدارات العليا لهذه المؤسسات لتعزيز الشفافية في توفير المعلومات الصادقة والموثوق فيها عن أعمالها للعاملين فيها، لما لهذه القيمة من أثر إيجابياً في تقليل مستوى التراجع التنظيمي وبالتالي تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسساتهم، لأن الدراسة أثبتت أن غياب الشفافية ظاهرة متوفرة في هذه المؤسسات ولا بد من تغييبها أو القضاء عليها.

4- تشجيع المؤسسات من قبل الإدارة العليا على الاهتمام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل بها، لما له من أثراً إيجابياً على إدارة التراجع التنظيمي لدى هذه المؤسسات.

5- تخفيف مستوى الصراع التنظيمي بين الدوائر داخل هذه المؤسسات، والأفراد مع بعضهم والجماعات عن طريق برامج تنسيقية وتدريبية للإداريين والأفراد

على حد سواء وذلك لما لهذا الصراع من أثر سلبياً على التراجع التنظيمي والثقة كما أظهرته الدراسة في اكثر من مكان.

6- تشكيل فرق عمل من داخل هذه المؤسسات لدراسة المشاكل والعقبات التي تواجهها وذلك بتحديد نقاط القوة وتغييب نقاط الضعف في هذه المؤسسة والعمل على تعزيز نقاط القوة وتغيب نقاط الضعف، من اجل إدارة التراجع التنظيمي بطريقة علمية وموضوعية.

7- اختيار القيادة الإدارية الجيدة على أسس تخصصية أو قيادية لا محسوبية أو شخصية وذلك عن طريق إعادة النظر في أساليب اختيار القيادات الإدارية الكفؤة وتدريب القادة لخلق ما يسمى بالنمط التحويلي المناسب لمحاربة ظاهرة التراجع التنظيمي .

8- إجراء دراسات حول موضوع ظاهرة التراجع التنظيمي مع إضافة متغيرات وأبعاد غير الموجودة في هذه الدراسة وقياس أثرها على متغيرات أخرى مثل فاعلية المنظمة، أو فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

العمري، خالد، (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهه نظر المعلمين، **مجلة أبحاث اليرموك**، مجلد (8)، عدد(3)، ص ص174-143.

العواجي، إبراهيم محمد،(1987)، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية :المفاهيم والتطبيق، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، الطبعة الأولى، **المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، عمان.

العواملة، نائل عبد الحافظ (1995)، **تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب**، الطبعة الثانية، مركز ياسين الفني، عمان.

الصائغ، ناصر محمد،(1986)، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، الطبعة الأولى، **المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، عمان، الأردن.

الصباغ، زهير،(1986)، من الإدارة بالتحويف إلى الإدارة الثقة، **الإدارة العامة**، الرياض، السعودية، عدد (51)، ص ص 7–25.

القريوتي، محمد قاسم، (1993)، السلوك التنظيمي: **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، عمان.

الخابوري، احمد بن عبد الله،(1986)،دور نظم المعلومات بين الحاضر والمستقبل، **الإداري**، مسقط، عمان، السنة الثامنة، عدد(24–25)، ص ص 39-23.

الغامدي، عبدالله عبد الغني،(1990)، الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(14)، عدد(3)، ص ص 5–47.

بدر، حامد احمد رمضان(1987)، إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(11)، عدد(1)، ص ص 3 -24.

برق، محمد احمد، (1995)، **اثر دورة حياة المنظمة في السلوك الإستراتيجي**، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

زيد، عثمان إبراهيم، (1986)، الأثر التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المنظمـــة، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(10)، عدد(3)، ص ص168-156.

حلواني، ابتسام عبد الرحمن،(1990)، **التغيير ودورة في التطوير الإداري**، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد(15)، عدد(67)، ص ص 45-69.

حريم ، حسين، (2003)، **إدارة المنظمات منظور كلي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (1993)، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، زهران للنشر والتوزيع، عمان.

ياغي، محمد عبد الفتاح،(1993)، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، الطبعة الثانية، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان.

محارمه، ثامر محمد عويد، (1993)، **تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سليمان، مؤيد سعيد، (1987)، المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، **المجلة العربية للإدارة** ، مجلد(11)، عدد(1)، ص ص47-37.

عبد الهادي، محمد فتحي(1992)، مصادر المعلومات في الإدارة، **الإداري**، مسقط، عمان، السنة الرابعة عشرة، عدد(50)، ص ص64-23.

عواد، عبد الكريم سلامة صالح ،(1995)، **اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

عنوز، عبد اللطيف ماجد،(1999)،الاغتراب الوظيفي ومصادره:دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد(29)، عدد(2)، ص ص 390-343.

عفيفي، محمود محمود، (1992)، إدارة مؤسسات المعلومات بين الحاضر والمستقبل، **الإداري**، مسقط، عُمان، السنة الرابعة عشرة، عدد(50)، ص ص 67-89.

رشيد ، مازن فارس، (1993)، الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، مجلد(6)، ص ص131-97.

٦٢٢٢٩٩

ب- المراجع الأجنبية :

Alutto, J (1986), Job & Organization Questionnaire, **State University of NewYork**, Buffalo.

Bozeman,B.And Slusher,(1979),Scarlty And Environmental Stress In Public Organizations, **Administration And Society**,11.

Busman,Douglas Wayne ,(1991),**"The Infuence Of Principal Authenticity And Teacher Participation In Decision-Making On Faculty Trust ",** PH.D.Thesis,Michigan State University ,V.S.A.

Cameron Kim, Whetten Daviad, & Myuno Kim (1987), **Organizational Effects Of Decline And Turbulence, Administative Science**, Quarterly, 32, 1, pp126-138.

Cameron Kim, Zammuto R, (1984), Matching Managerial Strategies To Condition Of Decline ,**Human Resource Mangement Journal**, 22, pp75-90.

Corazzini,John,(1977),"Trust As Complex Multi-Dimensional Construct, **Psychological Reports**, 40, PP75-80.

Currall, Christion ,(1990) **"The Role Of Interpersonal Trust In Work Relationship**", PH.D. Thesis, Cornell University, U.S.A.

D'aveni Richard, (1989),"The Aftermath Of Organizational Decline: Alongitudinal Study Of The Strategic Managerial Characteristics Of Declining Firms", **Academy Of Management**, Jounal, vol.32, no.3, PP 577-605.

David C.Mclelland & Burnham D.H,(1986),"Power is The Great Motivator", **Harverd Business Review**, PP10-15.

Dess. G., And D. Beard, (1984), Dimensions Of 36 -Al task Environments, **Administrative Science Quarteriy**, 29.

Donald .Hambrick & Schecter Steven, (1983)**,"Trnaround Strategies For Mature Industrial Product Business Units Academy Of mangement Journal** 26, PP231-248".

Drucker,F.Peter, (1988), "The Coming Of New Organization", Harvared **Business Review**, 16, PP45-53.

Edith Penrose,(1989),**The Theory Of The Growth Of The Firm**, (Newyork: John Wiley And Son.

Noman, Fjelstad. L,(1990),**"Superiutendent LeaderShip Behavior And Its Relationship To Trust And Commitment Of Wiscousin Principals"**, PH.D.Thes University Of Wisconsin-Madison,U.S.A.

Famularo, J (1982) **Handbook of Forms, Records & Reports**, NewYork: Mc'Graw- Hill.

Freeman John And Hannan Michal,(1985),"Growth And Decline Processes In Organizations", **American Sociological Review**, 12, PP.215-228.

Garrity, Mary Ann, (1991), "Measuring Trust Within Organizational culure", PH.D. **Thesis The Unversity Of Southern Mississippi**, U.S.A.

Greenhalgh, L(1983), Organizational Decline, In Sammnal B. Bacharach (ed.), **Research In The Sociology Of Organizations Grenwich**, Ct:Jal Press.

Handy, Charles,(1995),"Trust And The Virtual Organization", Harvared **Business Review**, PP40-50.

Harrigan, k., (1980), **Strategies For Declining Business** Laxington, Ma: Lexington.

Husseini Marion,(1990),An Examination Of Individnal Level Responses To Decline And Downsizing In The Saving And Loan Industry **(Organization Decline- Layoffs)**, P.H.D,University of Houston.

Hwee Tan And Christy Toward, (2000) The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization Trust, Organize Genetic, **Social And General Psychology Monographs**, vo.l162, no.2, PP241.

Joseph Litterer, (1986), **The Analysis Of Organization,2nd** Ed(Newyork : John Wiley And Sons).

Kazanjian Robert And Drazin Robert,(1989),"An Empirical Test Of Astage Of Growth. Progression Model", **Management Science** vo.l53, no.12, PP: 1489-1503.

Kalssen Richards,(1995), The Process Of Organizational Decline And Death :International And External Factors precipitating The Decline Of Ontario. **Ministry of Skill Development**, Univesity of Toronto, Canda.

Makhamreh Muhsen,(1990),"Factors Affecting Employee Mativation In Jordan", **Dirasat**, SerlesA, The Humanities, vo.17A, no.2, PP7-23.

Miller, Danny And Friesen Peter,(1993),"Succesfull And Unsuccesfull Phases Of The Corporate Life Cycle",**Organization Studies**,4,4, PP:339-356.

Noel Tichy And Devanna Mary ,(1986),**The Transformational Leader** (Newyork:John Wiley And Sons).

Ogilvy,James,(1995),"The Economics Of Trust ",Harvard **Business Review**, PP46-47 .

Patton,B.Bobby And Giffin, Kim, (1976), **Trusting Me Trusting You** ,Abell And Howell Company, Columbns, Ohio.

Pfeffer Jeffrey And Gerald Saancik,(1988),**The External Control Of Organizations** (Newyork :Harper And Ron).

Porter, W and Simith, F(1970) **The Etiplogy of Organizational commitment**, University of California at Irvine.

Zammuto.R And Cameron Kim., (1985), "Environmental Decline And Organizational Response" ,l.l Cummings And B.M Staw (Eds), **Research In Organizational Behavior.**

Robbins P.Stephen, (1995), **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications**, 6th- Edition, Prentice Hall International ,Inc,New Jersey.

Singh Jitendra; House Robert, And Tucker David, (1987), "**Organizational Change And Organizational Mortality**", A.S.Q,31, PP:587-611.

Umstot, D. Denis, (1988**), Understanding Organizational Behavior**, 2nd. Edition, West Publishing Company,Newyork.

William Weitzal And Jonsson Ellen, (1989), "Decline In Organizations: Aliterature Integratuin And Extension**". Administrative Science** Quartery 34,PP.19-109.

ملحق رقم (أ)

جدول يبين أعداد مجتمع الدراسة وعينته

الرقم	اسم المؤسسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة *
1	مؤسسة الإقراض الزراعي	94	75
2	مؤسســـة الموانئ	148	118
3	مؤسسة المناطق الحرة	101	81
4	مؤسسة المدن الصناعية	26	21
5	مؤسسة الضمان الاجتماعي	167	134
6	مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام	41	33
7	مؤسسة التدريب المهني	53	42
8	مؤسسة المواصفات والمقاييس	32	26
9	مؤسسة تطوير الحضري	33	26
	المجموع	695	556

* عينة الدراسة بنسبة80 % من مجتمع الدراسة .

ملحق (ب)

استبانه الدراسة

حضرة الموظفة الفاضلة –حضرة الموظف الفاضل

تحية طيبة وبعد :

تهدف هذه الأستبانة إلى ومعرفة مستوى التراجع التنظيمي و أثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة مؤته .

يرجى قراءة الاستبانة بعناية ودقة ،واختيار الإجابة التي تعكس رأيك في كل فقرة ،علما بان الإجابة والمعلومات التي تقدمها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم لطفكم وحسن تعاونكم

اياد الرواشدة

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام الاختيار المناسب:

القسم الأول:البيانات الشخصية:

1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: ☐ 30 سنه فاقل ☐ 31-40سنه
☐ 41-50سنه ☐ 51سنه فاكثر

3-المؤهل العلمي: ☐ توجيهي فمادون ☐ دبلوم
☐ بكالوريس ☐ دراسات عليا

4-الخبرة : ☐ 5سنوات فاقل ☐ 6 -10سنوات
☐ 11-15سنه ☐ 16سنه فاكثر

5-المستوى الوظيفي: ☐ مدير ☐ مساعد مدير
☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبه

6-اسم المؤسسة:-...................

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة(X) في المربع الذي يوافق خياركم مع العلم بأن (ينطبق دائماً تعني خمس درجات وصولاً إلى لا تنطبق إطلاقاً بدرجة واحدة فقط)

السؤال	ينطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا ينطبق إطلاقاً
1-حجم العمل الذي أقوم بإنجازه اقل من المتوقع مني					
2-مهامي الوظيفية تتطلب مهارات لا امتلكها					
3-أحاول التهرب من طلب مسؤوليات عمل إضافية					
4-رئيسي المباشر غير راضٍ عن إنجازي لمهامي الوظيفية					
5-بوجه عام أنني غير راضي عن عملي الذي أقوم به					
6-عملي الحالي الذي أقوم به لا يقدم لي فرص جيده للتقدم في العمل					
7-أنني غير مرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل					
8-مقارنه بمستوى إنجازاتي في العمل مرتبي غير كافي					
9-قراري العمل بهذه المؤسسة كان خاطئاً					
10-أجد أن قيمي الشخصية وقيم هذه المؤسسة متناقضة					
11-لو توفر هذا العمل في مؤسسة أخرى لكنت عملت بها					
12-بقائي في هذه المؤسسة لا يحقق لي أي فائدة					
13-أعداد العاملين في مؤسستي كبير مقارنه مع المؤسسات مثيلاتها					
14-حجم العمل المطلوب من العاملين في دائرتي لا يستحق وجود هذا العدد من العاملين					
15-لا اعتقد أن مؤسستي تميز بين العامل الكفوء وغير الكفوء					
16-الخدمات التي تقدمها دائرتي التي اعمل بها تتشابه مع الخدمات التي تقدمها الدوائر الأخرى ضمن المؤسسة					
17-الخبرات الموجودة في مؤسستي غير كافية لتحقيق التطوير فيها					
18-اشعر بخلو مؤسستي من دوافع التغيير في جميع المجالات					
19-اعتقد أن إدارة مؤسستي تتجاهل عملية التغيير خوفاً من المجهول					
20-لا تدعم إدارة مؤسستي مبادرات التغيير التي يتقدم بها العاملون					

السؤال	ينطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا ينطبق إطلاقاً
21-يوجد منافسة على السلطة والوظائف داخل مؤسستي بين العاملين فيها					
22-اشعر بضعف العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل في مؤسستي					
23-وجود الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين سمة من سمات المؤسسة التي اعمل بها					
24-التنافس الحاد بين الوحدات التنظيمية سمة من سمات المؤسسة التي اعمل بها					
25-اشعر بان اعمل في هذه المؤسسة يجعلني متوتراً					
26-اشعر بان الضغوط الناتجة عن عملي شديدة على أي شخص آخر يعمل في المؤسسة					
27-أعاني من إجهاد وظيفي ناجم عن قيامي بعملي في هذه المؤسسة					
28-اشعر بان عملي في هذه المؤسسة يضعني تحت ضغوط شديدة					
29-ينتابني غالباً شعور بالبقاء في المنزل بدلاً من الذهاب للعمل					
30-اشعر بان هناك حاجات اهتم بها اكثر من اهتمامي في عملي					
31-يعتبر عملي بالنسبة لي مكاناً لتمضية الوقت					
32-افضل ترك عملي إذا أتيحت لي الفرصة المناسبة لذلك					
33-اشعر بان الأهداف التي تسعى مؤسستي لتحقيقها أهداف غير واضحة					
34-اشعر بان التشريعات التي تؤطر العمل في مؤسستي بأنها غير كافيه					
35-العاملون في مؤسستي غير منضبطين وظيفياً					
36-التخطيط للأعمال المستقبلية غير مهم لإدارة مؤسستي					
37-تتجاهل مؤسستي الأشراف والرقابة على أداء العاملون فيها					
38-غالباً ما أجد صعوبة في تقبل أنظمة المؤسسة في الأشياء المهمة والمتعلقة بالموظفين					
39-يتسم تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية في مؤسستي بأنه غير حر					

السؤال	ينطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا ينطبق إطلاقاً
40-إدارة مؤسستي تتجاهل سجل تقييم الأداء كمرجعية عند تعبئة التقارير السنوية					
41-تخشى إدارة مؤسستي من الحديث عن نواحي الانحراف فيها					
42-تحاول إدارة مؤسستي تجاهل تعرضها للأزمات					
43-تخشى إدارة مؤسستي الحديث عن أمور الفساد فيها					
44-تتوافر في مؤسستي المعلومات التي تتطلبها مهام وظيفتي					
45-تتسم المعلومات المتوافرة في مؤسستي بالمصداقية					
46-أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في مهامي الوظيفية بسهوله					
47-اشعر بأنه لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في مؤسستي					
48-تتوافر لدى المديرين في مؤسستي الخبرة الكافية					
49-يتسم المديرون في مؤسستي بالكفاءة					
50-يستطيع المديرون في مؤسستي مواجهة المشكلات التي تواجههم في عملهم مهما كانت نوعيتها					
51- المديرون في مؤسستي موضوعيون في تعاملهم مع العاملين					
52-يعمل موظفو مؤسستي بروح الفريق الواحد					
53-الإدارة تتعامل مع الموظفين في مؤسستي باحترام					
54-الإدارة تتعامل مع الموظفين في مؤسستي بعدالة					
55-تتوافر للعاملين في مؤسستي فرص المشاركة في صنع القرارات					
56-يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في مؤسستي					
57-إن إدارة مؤسستي تثق بقراراتي التي اتخذها في عملي					
58-إن إدارة مؤسستي تشجعني على الإبداع					
59-يتم تقدير جهودي من قبل إدارة مؤسستي					
60-تتاح لي الفرصة لتنمية ذاتي من قبل الإدارة					
61-توجد سياسات إدارية واضحة في مؤسستي					
62-يوجد سياسات إدارة ملائمة لاهداف مؤسستي					
63-يوجد تحديد واضح للصلاحيات في مؤسستي التي اعمل بها					
64-أنني أثق في جميع السياسات الإدارية المرسومة على جميع مستويات في مؤسستي					

السؤال	ينطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا ينطبق إطلاقاً
65-تقدم مؤسستي خدمات في مجالات عدة للمجتمع المحيط					
66-تتمتع مؤسستي بسمعة طيبة بين المتعاملين معها					
67-تستجيب المؤسسة للتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة					
68-تقوم مؤسستي باحترام المراجعين لها					